



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ESTILOS DE LIDERAZGO EN TIEMPOS DE CRISIS

Gabriel López Martín

Mayo, 2021

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
PALABRAS CLAVE.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. ¿CÓMO SE RECONOCE A UN LÍDER?.....	6
2.2. ¿QUÉ TIPOS DE PODER EXISTEN?.....	9
2.3. TEORÍAS DE LIDERAZGO.....	10
2.3.1. TEORÍA DEL GRAN HOMBRE.....	10
2.3.2. TEORÍA DE RASGOS O CARACTERÍSTICAS.....	11
2.3.3. TEORÍA DE CONTINGENCIA (SITUACIONAL).....	13
2.3.4. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO.....	16
2.3.5. LIDERAZGO DE SERVICIOS.....	18
2.3.6. TEORÍA TRANSACCIONAL.....	21
2.3.7. TEORÍA TRANSFORMACIONAL.....	22
2.4. ESTILOS DE LIDERAZGO.....	22
2.4.1. ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL.....	23
2.4.2. ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	24
2.4.3. ESTILOS DE LIDERAZGO EMERGENTES.....	25
2.5. ESTILO IDÓNEO PARA PANDEMIAS (COVID19).....	27
2.5.1. CONSEJOS PARA UNA GESTIÓN DURANTE EL COVID-19.....	28
2.5.2. RASGOS DE LIDERAZGO DURANTE EL COVID-19.....	29
2.6. ¿CUÁL ES EL ESTILO IDÓNEO PARA TIEMPOS DE CRISIS?.....	32

3. MARCO PRÁCTICO.....	37
3.1. ¿CUÁL ES EL ESTILO MÁS USADO ACTUALMENTE?.....	37
3.1.1. METODOLOGÍA.....	37
3.1.2. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN.....	39
3.2. EJEMPLO DE EMPRESA QUE HA USADO EL ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DURANTE LA CRISIS.....	45
3.2.1. METODOLOGÍA.....	45
3.2.2. TESLA.....	46
3.2.3. FORD.....	48
3.2.4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS CASOS PRÁCTICOS PRESENTADOS	51
4. CONCLUSIONES.....	52
5. BIBLIOGRAFÍA.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Componentes de la inteligencia emocional.....	7
TABLA 2. Bases del poder.....	9
TABLA 3. Características del líder según distintos estudios.....	13
TABLA 4. Características del líder servidor.....	20
TABLA 5. Consejos de liderazgo Covid-19.....	29
TABLA 6. Características del líder Covid-19.....	32
TABLA 7. Lecciones de liderazgo transformacional Steve Jobs.....	34
TABLA 8. Resultados preguntas España.....	40
TABLA 9. Resultados factores España.....	40
TABLA 10. Resultados preguntas EEUU.....	42
TABLA 11. Resultados factores EEUU.....	42
TABLA 12. Resultado factores formulario MLQ.....	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Estilos de liderazgo según enfoque situacional.....	15
GRÁFICO 2. Red de liderazgo Blake y Mouton.....	17
GRÁFICO 3. Influencia de los factores España.....	41
GRÁFICO 4. Influencia de los factores EEUU.....	43
GRÁFICO 5. Influencia de los factores global.....	44
GRÁFICO 6. Acciones Tesla desde el comienzo de la pandemia hasta 1 año después.....	48
GRÁFICO 7. Acciones Ford desde la llegada de Jim Farley.....	50

RESUMEN

Este trabajo se ha realizado para dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿cuál es el estilo de liderazgo más utilizado en la actualidad? ¿cuál es el mejor estilo de liderazgo en épocas de crisis? Para la primera pregunta, se ha revisado la literatura de liderazgo y se ha llevado a cabo una encuesta a distintos líderes españoles y americanos, usando un cuestionario, que analiza la influencia de distintos factores del liderazgo transformacional y transaccional en el estilo de liderazgo actual. Los resultados muestran una influencia mayor del estilo transformacional, especialmente los factores de motivación inspiracional y estímulo intelectual, y una ligera influencia transaccional, producida por la gestión de excepción. Para responder a la segunda pregunta, se han analizado ciertos estudios que apuntan al estilo transformacional como el mejor estilo, y se ha comprobado su eficacia con casos reales durante la crisis del Covid-19, en empresas con líderes con estilo transformacional.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo, transformacional, transaccional, crisis.

ABSTRACT

This work has been carried out with the intention of answering the following questions: what is the most used leadership style nowadays? And what is the best leadership style in times of crisis? To answer the first question, I reviewed the leadership literature and a survey was carried out among different Spanish and American leaders, using a multifactorial leadership questionnaire, which analyzes the influence of different factors of transformational and transactional leadership on the current leadership style. The results show a greater influence of the transformational style, especially the factors of inspirational motivation and intellectual stimulation, and a slight transactional influence, produced by exception management. To answer the second question, certain studies that point to the transformational style as the best style have been analyzed, and its effectiveness has been tested with real cases during the Covid-19 crisis, in companies with leaders with transformational style.

KEY WORDS

Leadership, transformational, transactional, crisis.

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de fin de grado ha sido realizado por Gabriel López Martín, alumno de Administración y Dirección de empresas de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de la universidad de Jaén.

El objetivo de este trabajo es doble, en primer lugar se pretende analizar cuál, de todos los estilos de liderazgo que han ido apareciendo a lo largo de la historia, es el más usado o el que más presente se encuentra en la sociedad actual. Para ello se realizará un repaso global de las teorías de liderazgo, pasando por la teoría del gran hombre, la teoría de rasgos o características, hasta llegar a teorías más actuales como la transformacional o, el liderazgo de servicios. Además se clarificarán ciertos conceptos como, qué es un líder, qué es liderazgo, por qué la inteligencia emocional es distinta a la académica, y otros conceptos que son necesarios para comprender el trabajo.

El segundo objetivo viene relacionado por la situación actual que vivimos a lo largo y ancho de todo el planeta. Actualmente el mundo se ve sumergido en una crisis peculiar, provocada por el virus Covid-19. Por este motivo el segundo objetivo del trabajo es relacionar el concepto de liderazgo y el de crisis, para encontrar qué estilos son los más adecuados para gestionar una empresa en momentos de incertidumbre o crisis, como el que se vivía mientras se realizaba este trabajo.

En este trabajo, pondré a prueba los conocimientos aprendidos en el grado de Administración y Dirección de empresas, más concretamente, los aprendidos en la asignatura de Recursos Humanos.

La estructura del trabajo será la siguiente, primero encontraremos un marco teórico que resume las distintas teorías y estilos de liderazgo que han ido apareciendo a lo largo de la historia, haciendo hincapié en el estilo transaccional y transformacional, para finalizar mencionando algunos de los estilos de liderazgo emergentes. Además, dentro del marco teórico, se presentará cuál es el mejor estilo para pandemias según expertos, así como, el mejor estilo para tiempos de crisis, junto con unos consejos para la gestión empresarial durante el Covid-19.

Continuando con el marco práctico, se presentará un formulario de liderazgo multifactorial, utilizado para analizar cuál de los factores presentes en los estilos de liderazgo transaccional y transformacional está presente en el estilo de liderazgo actual. Dicho formulario ha sido

redactado en español e inglés, y lo han rellenado líderes españoles y americanos, por lo que también se analizarán las posibles diferencias entre el estilo español y el americano.

Una vez analizado qué estilo es el más usado, pasaré a analizar casos de empresas que hayan aplicado el estilo de liderazgo transformacional, señalado por expertos como el mejor estilo para tiempos de crisis, durante la crisis del Covid-19. Con la intención de analizar el rendimiento de dichas empresas bajo un estilo de liderazgo transformacional.

2. MARCO TEÓRICO

Antes de tratar las teorías y estilos de liderazgo es importante aclarar el concepto de líder, y de cómo identificarlo correctamente.

Aunque el termino en sí parezca difícil de definir, no lo es, un líder es aquel capaz de influenciar a un grupo de individuos para lograr una meta común. De la misma forma queda definido el concepto de liderazgo, como el proceso por el cual un individuo influye en un grupo de individuos para alcanzar una meta común.

De lo anterior se puede obtener mucha información pese a que la definición sea relativamente corta. El liderazgo es un proceso, por lo que teorías que veremos a continuación como la teoría de rasgos o características no encajan con la definición actual, lo cual es normal ya que el concepto de líder y liderazgo es un concepto dinámico que va adaptándose al tiempo. El hecho de ser un proceso implica que el líder afecta y es afectado por los seguidores, es un proceso interactivo. El segundo detalle o componente de la definición es la influencia del líder, si el líder no es capaz de influenciar al grupo, no puede ser considerado como tal. Y es el grupo el siguiente punto importante de la definición, el liderazgo debe ocurrir en un contexto determinado, y dicho contexto es el grupo, sin grupo no hay líder ni liderazgo. Por último, líder y seguidores trabajan por una meta común, por lo que ambos buscan lo mismo, tienen que trabajar persiguiendo los mismos objetivos (Rost, 1991).

2.1. ¿CÓMO SE RECONOCE A UN LÍDER?

Podríamos pensar que una persona inteligente, con una buena base de estudios, una mente ágil sería la persona ideal para liderar al equipo, y puede llegar a ser que lo sea, pero dichas características no son las que determinan si una persona es apta para ser líder o no. Daniel

Goleman (1996) nos presentó en su libro, *emotional intelligence*, el concepto de inteligencia emocional.

“La inteligencia académica tiene poco que ver en la vida emocional [...] las personas con un CI más elevado [...] pueden dejarse llevar por pasiones descontroladas e impulsos ingobernables” Daniel Goleman, *Inteligencia emocional*

De acuerdo a lo anterior, un buen líder tiene un alto grado de inteligencia emocional, sin ella, la persona puede ser la más lista, la mejor desempeñando su puesto, la que tenga el coeficiente intelectual más alto, pero nunca será un buen líder. Para serlo deberá presentar alguno de los cinco componentes de la inteligencia emocional reflejados en la Tabla 1.

Tabla 1. Componentes de la inteligencia emocional.

Cinco competencias principales de Salovey y Gardner				
Conocimiento de las propias emociones	Capacidad de controlar las emociones	Capacidad de motivarse a uno mismo	Reconocimiento de las emociones ajenas	Control de las relaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de Goleman (2018, pag.44).

En su libro, Daniel Goleman (1996) nos presenta los cinco componentes de la inteligencia emocional que deberán estar presentes en el líder. El primer componente es el autoconocimiento, conocerse a sí mismo es la piedra angular de la inteligencia emocional. Se resume como la habilidad de entender tus estados de ánimo y reconocerlos, así como sus efectos sobre los demás. Es la atención a uno mismo, observarse desde fuera, como si fuera una tercera persona, un testigo. Algo denominado por Freud “atención neutra flotante”.

De esta forma se pueden clasificar tres tipos de personas según su autoconocimiento, aquellas conscientes de sí mismas, son a su vez los mejores candidatos a líderes, aquellas atrapadas en sus emociones y, por último, aquellas que se resignan a sus emociones y acaban aceptándolas (Goleman, 1996)

Y es que debemos recordar que incluso si la vida es un camino de rosas, esas tienen espinas. La vida está llena de cambios, de momentos increíblemente buenos y momentos que nadie desearía vivir, pero es en esos altibajos donde debemos mantener el equilibrio. El segundo componente de la inteligencia emocional es el autocontrol de uno mismo, esa capacidad de afrontar los

contratiempos emocionales de nuestra vida, pensar antes de actuar, controlar y redirigir nuestros impulsos y estados de ánimo.

El enfado, la rabia, la tristeza y la ansiedad son emociones que debemos saber llevar a lo largo de nuestra vida, es importante controlarlas y aplacarlas para evitar que nos afecten demasiado. No es malo tener esas emociones, somos humanos y va en nuestro ADN, se escapa a nuestro control. Pero lo que sí que está en nuestras manos es el saber cómo manejarlas, no es sencillo, pero un buen líder debe aprender a controlar sus emociones.

Por lo tanto, las emociones pueden dificultarnos o favorecernos en nuestro día a día, ya sea en nuestra forma de pensar, de planificar o actuar, pero si estamos motivados, entusiasmados en lo que hacemos, y esto va mucho más allá que el dinero que recibiremos a cambio de nuestro trabajo, las emociones se convierten en impulsos optimistas y en energía para alcanzar las metas (Goleman, 1996).

Un buen líder no debe dejarse influenciar por los malos pensamientos y emociones, debe poseer el llamado optimismo realista capaz de impedir que la persona caiga presa de sus malas emociones, pensar que la situación mejorará, y que se logrará afrontar el contratiempo. Es imperativo que el líder esté motivado, y sea capaz de motivar a los demás para rescatarlos de sus malas emociones, y que juntos logren el objetivo común (Goleman, 1996).

Si lo logra, si es capaz de controlar sus emociones y mantenerse motivado, es decir, si es capaz de conocerse bien a sí mismo y no caer en los altibajos de la vida, mayor será su capacidad de entender, y por tanto ayudar, a sus seguidores, aquellos miembros del grupo a los que influencia.

Un buen líder será capaz de conectar con el grupo de forma verbal y no verbal, además de entenderse a sí mismo para poder entender a los demás. Deberá presentar a su vez distintas habilidades que le permitan tratar a cada persona de acuerdo a sus necesidades, en definitiva, estar allí para sus seguidores, tratar sus problemas y demostrar confianza y apoyo sobre su grupo (Goleman, 1996).

Finalmente, el último componente presente en la inteligencia emocional es la habilidad social. Ser capaz de comunicarse con éxito, tener la habilidad de crear una comunidad en la que los miembros del grupo se sientan a gusto, contagiar su propia motivación y ganas de lograr los objetivos con el resto de miembros, e incluso ser persuasivo cuando sea necesario (Goleman, 1996).

Estos son los componentes de la inteligencia emocional que nos permiten diferenciar entre aquellas personas que son capaces de liderar un grupo y aquellas que no, como hemos visto, no aparecen las aptitudes académicas o coeficiente intelectual, pues a la hora de liderar no son tan relevantes como el resto de componentes. Aunque eso no significa que sean inútiles, como veremos a continuación, la fuente de conocimiento es un poder, y como tal, influye en los demás.

2.2. ¿QUÉ TIPOS DE PODER EXISTEN?

La idea de poder está relacionada con la capacidad de influenciar en otros, es por eso que se relaciona estrechamente con el concepto de liderazgo, los líderes tienen poder, y cuando lo usan, influyen y provocan un cambio en el resto de personas.

J. R. French JR y B. Raven propusieron la idea que existen un total de cinco tipos de poderes, y J. P. Kotter los clasificó a su vez en dos grandes grupos en 1990. (Tabla 2)

Tabla 2. Bases del poder.

Poder de posición	Poder de individuo
Legítimo	Referente
Recompensa	Experto
Coercitivo	
Información	

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotter (1990)

El poder de referente es un poder que se basa en los seguidores, y la forma en la que identifican al líder. De la misma forma, el poder de experto también se basa en las percepciones de los seguidores sobre las competencias del líder. Estos dos primeros poderes conforman el primer conjunto, los poderes personales, dependen de cada líder. Se basan en si el líder es querido por sus seguidores o, si dichos seguidores, son capaces de reconocer los conocimientos o capacidades de experto del líder (French y Raven, 1962).

Aunque existen otros poderes que no dependen del individuo, sino de la posición que ocupa el mismo. Entre ellos debemos resaltar que son poderes jerárquicos, como el poder legítimo, el cual es asociado a la autoridad de la persona frente a otra. Nuestro jefe tiene más poder que

nosotros por la simple condición de serlo, y nosotros tendremos más poder que nuestros subordinados por la autoridad que poseemos.

Si además de autoridad tenemos la capacidad de recompensar o castigar, tendremos también poder de recompensa y poder coercitivo respectivamente. El hecho de poder castigar a tu hijo o recompensarlo es un claro ejemplo de estos dos tipos de poderes que tienen los líderes dentro de la empresa.

Aunque French y Raven (1962) solo presentan cinco tipos de poder, se puede añadir un sexto, la información. Algo muy valioso y que su posesión te otorga poder si otras personas la quieren o necesitan. Aunque este suele ser un poder asignado a los líderes, con el boom de la tecnología, los seguidores y subordinados tienen acceso a información sobre los líderes que equipara la balanza entre líder y subordinado.

En las primeras teorías de liderazgo, el poder era propiedad absoluta del líder, pero con el paso del tiempo, los cambios culturales, y la evolución en el concepto de líder, el poder que antes era dominio absoluto de los líderes, ha ido pasando poco a poco, a los subordinados. Los cuales demandan más del líder y con ello, surgen nuevas teorías en las que el líder, además de influenciar a los seguidores, también se ve influenciado por ellos. O teorías en las que el trabajo del líder es el de contribuir al bienestar de los seguidores.

2.3. TEORÍAS DEL LIDERAZGO

La situación y el contexto que acompañan a la sociedad en un momento dado, marca el concepto de liderazgo, por lo que, como ya se mencionó anteriormente, el liderazgo es un concepto dinámico, y como tal, ha ido evolucionando con el paso de los años.

2.3.1. TEORÍA DEL GRAN HOMBRE

El mundo comenzó a interesarse por el liderazgo y sus teorías. Thomas Carlyle (1847) presentó al mundo su versión, en la cual describía al líder como una persona que, en el momento en el que nace, ya es un líder. Resalta el punto que los líderes no se hacen, sino que nacen.

Esta teoría fue ampliada en 1986 por Sidney Hook, que añadió un nuevo punto de vista a la teoría. Ahora existen dos posibles descripciones de los grandes líderes, aquellos que denominaría “hombres de acontecimientos” y, por otra parte, los llamados “hombres creadores

de los eventos”. El primero sería un líder en un momento específico de la historia, pero que no tuvo impacto sobre ella. Y el hombre creador de los eventos, a diferencia del anterior, es un líder que cambia la historia, es ese tipo de líder que influye en los acontecimientos, los cuales habrían sido muy distintos de no ser por su actuación.

El tiempo ha ido demostrando que líderes así ahogan a sus subordinados y organizaciones, y se han ido dejando atrás pues frenan el desarrollo. Ejemplos de este tipo de líderes serían Hitler y Napoleón.

Por lo que esta teoría de liderazgo se quedaría atrás, dando lugar a nuevas teorías que se centran en rasgos o características con potencial de liderazgo.

2.3.2. TEORÍA DE RASGOS O CARACTERÍSTICAS

Los primeros defensores de esta teoría aseguraban que los líderes presentaban ciertos rasgos o características, tanto físicos como relacionados con la personalidad, que los distinguían de aquellos no-líderes. Los rasgos emergentes se ven fuertemente influenciados por los genes, entre ellos destacan la altura, inteligencia y el atractivo. Entre los rasgos basados en la experiencia o aprendizaje destaca el carisma como rasgo principal. (Ekvall y Arvonen, 1991, 1994)

Stogdill (1904, 1947) analizó diversos estudios sobre los rasgos que tienen en común los líderes durante los años 1904 y 1947. En ellos, identificó un conjunto de características de liderazgo que, estaban relacionadas con la razón por la cual, un individuo se convierte en líder dentro de un grupo. Sus conclusiones mostraban que, el líder, se diferenciaba del resto del grupo en ocho aspectos importantes. Inteligencia, atención/alerta, visión, responsabilidad, iniciativa, persistencia, autoconfianza y sociabilidad.

Estas ocho características no se valen de sí mismas para convertir a un individuo cualquiera, en un líder, sino que además, deben ser relevantes en las situaciones en las que el líder actúe. Debemos recordar que un líder en una situación, puede no serlo en otra. Una misma persona puede tener roles distintos en cada grupo en los que se relacione, y es precisamente en esas relaciones, entre miembros de un mismo grupo, donde aparece el liderazgo.

Tras su primer análisis, Stogdill, recopiló datos de 163 nuevos estudios comprendidos entre los años 1948 y 1974, para compararlos con sus estudios anteriores y analizarlos. Este segundo análisis tiene una diferencia respecto al primero, en el cual consideraba que las situaciones eran

más importantes, a la hora de determinar el liderazgo, que las propias características. Mientras que, en su segundo análisis, ambos, situaciones y características o rasgos, eran importantes para determinar el liderazgo.

Este segundo estudio validó los resultados del primero, señalando como características principales las siguientes diez: logro de objetivos, persistencia, visión, iniciativa, autoconfianza, responsabilidad, cooperación, tolerancia, influencia y sociabilidad.

De una forma similar a la de Stogdill, Mann (1959), también realizó distintos estudios y análisis sobre la relación entre los rasgos y características de un individuo y el liderazgo. Aunque a diferencia de Stogdill, Mann les dio más importancia a los rasgos que a la situación donde ocurría el liderazgo.

Como resultado de su trabajo, Mann, señaló seis características que diferencian a un líder de un individuo normal del grupo. Inteligencia, masculinidad, dominante, extrovertido, adaptación y conservatismo.

Sus estudios fueron reevaluados por Lord y Alliger en 1986, para ello, se usó un el metaanálisis, un procedimiento más sofisticado. Esta reevaluación puso de manifiesto que la inteligencia, masculinidad y dominancia del individuo estaban, estrechamente relacionados a la forma en la que individuos percibían al líder.

Los estudios sobre las características de los líderes continuaron, y es que tenemos claro que los líderes no son como los demás, tienen algo que los hace únicos, o al menos así pensaban Kirkpatrick y Locke en 1991. Su estudio establecía seis grandes características que estaban presentes en los líderes. Guía, motivación, integridad, confianza, capacidad cognitiva y saber hacer.

Son dichas características las que diferencian a los líderes, y son características que, se puede nacer con ellas, o pueden ser aprendidas con el paso del tiempo, o al vivir cierta experiencias o situaciones.

El último estudio analizado es el que realizó Zaccaro en 2002, quien basó su investigación en la inteligencia emocional, es decir, aquellas habilidades para entender los sentimientos, comportamientos y emociones, tanto de uno mismo, como del otro, para así poder actuar acorde con la situación.

Para Zaccaro, un líder debería poseer las siguientes características: capacidad cognitiva, extrovertido, conciencia, estabilidad emocional, apertura, simpatía, motivación, inteligencia social, inteligencia emocional, autopropulsión y capacidad de resolución.

En la siguiente tabla se resumen las distintas características mencionadas en cada estudio.

Tabla 3. Características del líder según distintos estudios.

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord y Alliger (1986)	Kirkpatrick y Locke (1991)	Zaccaro (2004)
Inteligencia	Inteligencia	Logro	de	Inteligencia	Guía
Atención	Masculinidad	objetivos		Masculinidad	Motivación
Visión	Dominancia	Persistencia		Dominancia	Integridad
Responsabilidad	Extroversión	Visión			Confidencia
Iniciativa	Adaptación	Iniciativa			Capacidad
Persistencia	Conservatismo	Autoconfianza			cognitiva
Autoconfianza		Responsabilidad			Saber hacer
Sociabilidad		Cooperación			
		Tolerancia			
		Influencia			
		Sociabilidad			
					Capacidad
					resolutiva

Fuente: Elaboración propia, a partir de Zaccaro (2004)

Aunque pueda parecer claro que un líder es, de alguna forma, distinto a sus seguidores, las características que lo diferencian son muy específicas o menores, sumado a la dificultad que tenían los estudios de encontrar similitudes entre los distintos líderes, provocó que se terminara con el desarrollo de la teoría. Dando lugar a otro tipo de teorías que se centraran en otros aspectos como la situación donde ocurriría el liderazgo o la propia relación entre líderes y seguidores.

2.3.3. TEORÍA DE CONTINGENCIA (SITUACIONAL)

Volviendo a la idea, que ya mencionaba Stogdill en 1947, de que un líder puede serlo en una situación en específico, pero por el mismo motivo, puede no serlo en otra situación, surge esta teoría que resalta el estilo de liderazgo, como algo situacional.

No existe una forma correcta de liderar pues el entorno, externo e interno, requiere que el líder se adapte a la situación en particular. Es decir, el estilo de liderazgo que funciona en una situación puede o no, servir en otra circunstancia (Greenleaf 1977).

Partiendo de ese punto, el enfoque situacional combina tanto el estilo directivo o de orden como el de apoyo o de respaldo. Para saber en qué momento es más adecuado cada estilo, es necesario evaluar a sus seguidores, qué tan competentes son, si están o no, comprometidos en alcanzar la meta, etc. Dichas características evaluadas con anterioridad son dinámicas en el tiempo, y es por eso que el líder debería adecuar su estilo de liderazgo a la necesidad puntual de sus seguidores.

La comunicación en el estilo de orden (*directive style* en inglés) fluye en un solo sentido, es el líder quien comunica a sus seguidores lo que tienen que hacer. El líder influye al grupo dándoles instrucciones, estableciendo metas, poniendo fecha de entrega a sus trabajos, definiendo el rol de cada miembro del grupo y mostrando, cómo se logra la meta común. Resumiendo, los líderes de orden indican qué se debe hacer, cómo se debe hacer y quién debe hacerlo (Blanchard, 1985).

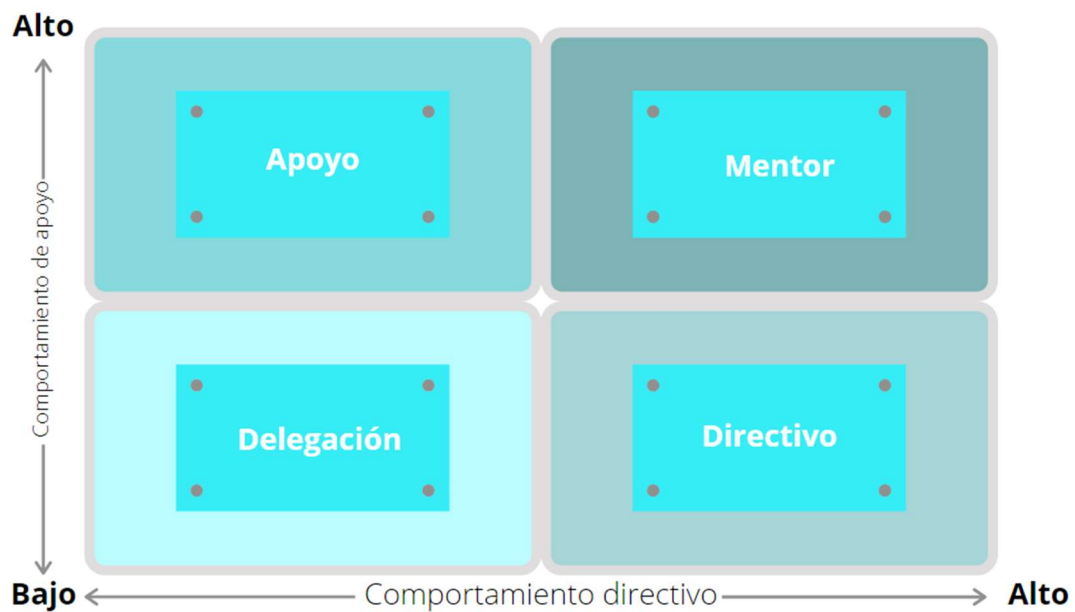
La contraparte al estilo anterior sería un líder que apoye y respalde a aquellos otros miembros del grupo. En este estilo, a diferencia del anterior, la comunicación fluye en ambos sentidos, es el líder quien se comunica con los seguidores, pero los seguidores, también lo hacen con el líder. Para ello, es necesario crear un clima de trabajo adecuado, que motive a sus trabajadores a comunicar sus pensamientos y emociones con el líder, es decir, los miembros del grupo deben sentirse a gusto con ellos mismos, con sus compañeros de trabajo y con la situación en la que trabajan. Es, por tanto, tarea de un líder de apoyo ayudar a sus subordinados, compartir la información necesaria, escuchar a sus seguidores, y todas las demás tareas que favorezcan la creación de un clima de trabajo adecuado para sus trabajadores (Blanchard, 1985).

La peculiaridad de estos estilos, es su condición de ser compatibles, un líder puede ajustar en qué medida quiere su estilo de liderazgo, y es perfectamente posible una combinación de ambos estilos. De acuerdo al grado en el que un líder decida, ser más directivo, o más de apoyo, surgen cuatro estilos de liderazgo nuevos, el líder que delega, el que apoya, el mentor y el que ordena. Los estilos aparecen resumidos en el gráfico 1.

El líder que delega, es un líder con bajo comportamiento directivo y bajo comportamiento de apoyo. Su comportamiento implica menos participación en la planificación y control del grupo, ya que, es el propio grupo quien acuerda lo que hay que hacer. De esta forma, los seguidores toman responsabilidad del trabajo, y lo hacen a su manera de ver (Blanchard, 2013).

El segundo estilo, es el líder que respalda o apoya a sus seguidores, caracterizándose por un elevado comportamiento de apoyo, y bajo comportamiento directivo o de orden. De esta forma, el líder da responsabilidad a sus subordinados, pero, sigue estando allí para resolver cualquier tipo de problema, duda o atención que necesiten sus subordinados. (Blanchard, 2013).

Gráfico 1. Estilos de liderazgo según enfoque situacional.



Fuente: Elaboración propia a partir de Blanchard, 2013

De forma contraria al estilo anterior, el líder directivo se caracteriza por un bajo comportamiento de apoyo, y un alto comportamiento de orden. Este enfoque se centra en la comunicación directa del líder sobre los subordinados, buscando el logro de un objetivo. El líder da instrucciones claras sobre cómo hacer el trabajo, y luego lo supervisa (Blanchard, 2013).

Por último, el mentor. Alto comportamiento tanto directivo como de apoyo, es decir, este tipo de líder se centra tanto en la comunicación de objetivos, como en atender a las necesidades emocionales y sociales de sus subordinados. Algunos consideran al mentor como un líder directivo atento, ya que al final, sigue siendo el mentor quien decide lo que se hace, y cómo se hace (Blanchard, 2013).

Una vez vistos los cuatro estilos propuestos en el enfoque situacional, ¿cuál de los cuatro es el mejor? No existe una respuesta general pues, como he mencionado con anterioridad, el estilo debe adaptarse a las necesidades de sus seguidores. En ciertas ocasiones, un estilo es más

adecuado que otro. Para dejarlo claro veamos el siguiente ejemplo. Supongamos que somos un profesor, y damos clase tanto en el primer curso de educación primaria obligatoria, como en el último curso de un grado universitario. Es evidente que el nivel de madurez que tendrán nuestros alumnos es completamente diferente en un grupo, que en otro, y por tanto, en el grupo de primero de primaria, necesitaremos un estilo más directo, mientras que en cuarto de carrera, nos podemos permitir dar a nuestros alumnos, un cierto grado de responsabilidad.

Es el nivel de madurez, el interés en lograr el objetivo, la confianza en ellos mismos, y el saber hacer de los subordinados, el otro eje principal de esta teoría y aquel que determinará el estilo más adecuado para cada grupo.

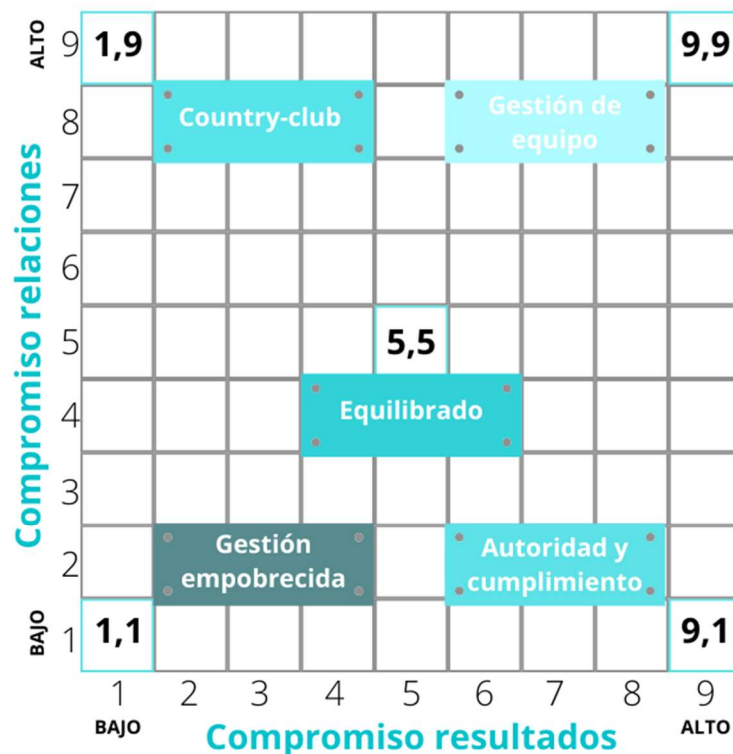
2.3.4. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

Este enfoque se centra exclusivamente en el comportamiento del líder, en qué cosas hace, y cómo las hace. Para ello agrupa los comportamientos del líder en dos grandes grupos, aquellos que se centran en las tareas, y aquellos que se centran en las relaciones. Centrar su comportamiento en las tareas facilita lograr los objetivos establecidos, mientras que centrar su comportamiento en las relaciones con los subordinados ayuda, a los subordinados, a sentirse a gusto en la empresa (Ohio State University, 1948; Blake y Mouton, 1960).

Dichos comportamientos no son excluyentes, y un mismo líder puede estar centrado en lograr objetivos y en las relaciones con sus subordinados al mismo tiempo, tal y como explica la red de liderazgo de Blake y Mouton (1985).

Esta red de liderazgo es representada con un gráfico, en el eje de abscisas se muestra qué tan preocupado estaría el líder por lograr los objetivos, en una escala de 1 a 9, mientras que, en el eje de coordenadas, su preocupación por las relaciones laborales, igualmente en escala de 1 a 9. De esta forma, y dependiendo de si el líder está muy preocupado (9) o poco preocupado (1) se pueden dar hasta cinco casos distintos de estilos de liderazgo (Blake y Mouton, 1964, 1978, 1985).

Gráfico 2. Red de liderazgo Blake y Mouton.



Fuente: Elaboración propia a partir de Blake y Mouton (1985)

Podemos hablar de gestión empobrecida (1,1) cuando el líder no está preocupado por los objetivos o las relaciones. Este tipo de líder cumple su función de líder, pero sin implicarse demasiado, o vagamente, además se relaciona poco con los subordinados, es indiferente y apático (Blake y Mouton, 1985).

Al contrario que el estilo anterior, cuando el líder se preocupa mucho por cumplir los objetivos de la empresa, podemos hablar de gestión de autoridad y cumplimiento (9,1). La comunicación con los subordinados es muy pobre, apenas sucede, y cuando ocurre, es para dar instrucciones de cómo, quién, cuándo se debe hacer una tarea. Este líder enfatiza en las tareas, y ve a sus empleados como herramientas para lograrlas. Suele ser un líder controlador y exigente, que controla todo el poder (Blake y Mouton, 1985).

El caso opuesto sería un líder que se preocupa por sus empleados, por sus emociones, actitudes y sentimientos, deja a un lado las tareas para lograr que el empleado esté a gusto en la empresa, con una buena disposición para trabajar. Este caso se conoce como gestión country-club (1,9). Y su líder se caracteriza por la empatía, ayuda y disposición (Blake y Mouton, 1985).

En un punto medio podemos encontrar a un líder que tiene un compromiso intermedio con lograr los objetivos y mantener una relación con sus empleados, encuentran el equilibrio entre cumplir con el trabajo y tomar al personal en cuenta (5,5). Se caracteriza por suavizar los desacuerdos y se traga las convicciones en aras del progreso (Blake y Mouton, 1985).

Por último, aquellos líderes que ponen un fuerte énfasis en lograr los objetivos de la empresa, pero, a su vez se preocupan por sus empleados, promueve la participación de los mismos, y los motiva a trabajar, son considerados como líderes de gestión de equipos (9,9). (Blake y Mouton, 1985).

Esta red de liderazgo recoge los posibles estilos de un líder de acuerdo con su compromiso con las tareas y su compromiso por el bienestar de sus subordinados. Pero Blake identificó otros comportamientos que combinan varios aspectos de la red de liderazgo.

Estamos hablando de Paternalismo, cuando un líder usa el liderazgo (1,9) y el (9,1) pero no los combina. Es decir, un dictador benévolo, que actúa con gracia, pero con el propósito de lograr un objetivo. Estos líderes tratan a las personas como si estuvieran desvinculadas de la tarea (Blake y McCanse, 1991).

Y estamos hablando de oportunismo cuando, un líder, usa cualquier combinación de la red según le convenga. Este líder se adaptará a la situación y, por tanto, su estilo a la hora de liderar, se adaptará también. Blake y Mouton mencionaron que, los líderes, suelen tener un estilo favorito para liderar, pero que disponen de otro, por si su estilo preferido no funciona o no logra los resultados esperados (Blake y McCanse, 1991).

2.3.5. LIDERAZGO DE SERVICIOS

Cuando pensamos acerca del liderazgo o de un líder, no se nos viene a la cabeza la idea de un líder servidor, parece contradictorio. Este enfoque del liderazgo parece ir a contracorriente, en contra de nuestras creencias acerca del liderazgo, presentando al líder con una doble función, aquel que debe influenciar a sus seguidores y, servirles.

Los líderes servidores ponen el bien de los demás por encima del mismo, por encima de sus propios intereses y enfatiza el crecimiento, empoderamiento y desarrollo del seguidor (Hale y Fields, 1997). Demuestran un fuerte comportamiento moral ante sus seguidores, organización y todos aquellos interesados en la empresa (Graham, 1991; Oke, 2010). A la hora de ponerlo en práctica, a algunas personas les sale más natural que a otras, pero todos pueden aprender a

ser líderes servidores (Spears, 2010). Algunos estudios clasifican el servant leadership como una característica de la persona, y otros como un comportamiento.

Greenleaf (1970, 1972, 1977) fue el principal promotor de este enfoque, aunque Spears en 2002, identificó diez características del líder servidor de los estudios de Greenleaf. De esta forma, se creó el primer modelo conceptual de liderazgo de servicios. Las diez características que lo conforman son las siguientes.

La primera de ellas, y probablemente la que mayor importancia tenga en este enfoque, es la capacidad de este tipo de líderes de escuchar a aquellos otros miembros con los que se relaciona. La comunicación entre líder y subordinado es un proceso interactivo que incluye, enviar y recibir mensajes en ambos sentidos de la comunicación. Este tipo de líderes se caracteriza por escuchar primero y, de esta forma, reconocer el punto de vista del subordinado (Spears, 2002).

Así, el líder, es capaz de ver el mundo desde el punto de vista de su subordinado, ponerse en los pies del otro, demostrando que es capaz de entender a sus subordinados, saber lo que piensan y sienten en cada momento, en otras palabras, la segunda característica del líder servidor es la empatía. Mostrar empatía hace que el subordinado se sienta único.

Entendiendo al compañero, el líder servidor, podrá darse cuenta de lo que le atormenta, y es su responsabilidad curarlo de ese tormento. Este tipo de líderes se preocupan por el bienestar de sus subordinados, y ayudan a sus seguidores a afrontar cualquier problema personal por el que estén pasando. La tercera característica es la habilidad de “curar” a sus seguidores o subordinados, y esto, al ser un proceso de doble sentido, le ayuda a curarse de sus tormentos a sí mismo (Spears, 2002).

De la mano con lo anterior se encuentra la cuarta característica, un líder servidor debe ser atento. Lo cual incluye entenderse a uno mismo y ser consciente de su impacto sobre los demás. Esta cualidad les permite ser receptivos de su entorno físico, social y político, permitiéndole entonces, apoyar al seguidor que lo necesite, y entenderle mejor.

Viendo las características anteriores podemos pensar que, el líder carece de autoridad, de poder, pero no es así, simplemente no abusa de su posición. El líder servidor persuade con argumentos, no los impone a costa de su posición de poder. Es a base de razones y argumentos que el líder servidor logra que el grupo de seguidores piense o actúe de un modo determinado, beneficioso para el grupo.

La sexta característica de este tipo de liderazgo es la conceptualización, lo cual se refiere a la habilidad de ser un visionario, proveer un claro sentido de sus metas y dirección. Incluye que los líderes respondan a complejos problemas organizacionales de forma creativa.

A este tipo de líderes también se les exige tener cierta capacidad de previsión, prever el futuro. Saber lo que va a ocurrir basándose en hechos pasados o en lo que está sucediendo en el presente.

Así como tomar responsabilidad de líder, saber el rol que tienen y saber manejarlo o gestionarlo de la forma adecuada, deben aceptar su responsabilidad para poder gestionar al personal y organización. El líder servidor está comprometido con la gestión y manejo de la organización. Aunque el proceso no es fácil, debe asumir que hay gente que espera de él, y personas que dependen de él (Spears, 2002).

Es por ello que debe estar comprometido con su rol en el grupo o empresa donde se encuentre, así como comprometido con las personas con las que se relacionará, y con su crecimiento. El líder servidor tratará a cada persona como alguien único, su compromiso es tal, que ayudan a cada persona del grupo u organización a crecer, no solo en lo profesional, sino también en lo personal. Se caracterizan por proveer a los seguidores con oportunidades de formación de su carrera laboral, les ayudan a desarrollar nuevas habilidades, muestran un interés personal y cercano en sus ideas, y los involucran en la toma de decisiones.

Por último, los líderes servidores comparten una última característica, de una forma u otra, son capaces de crear una comunidad que permita a sus seguidores identificarse con algo más grande que ellos mismos, algo que valoren. Lo hacen con la intención de proveer un lugar donde el personal se sienta seguro y conectado con otros, pero que siga pudiendo expresar su propio punto de vista. Las diez características aparecen resumidas en la tabla 4.

Tabla 4. Características del líder servidor.

Características del líder servidor		
Escucha primero	Atento a los demás	Gestión
Empatía	Persuasivo	Comprometido con las
Cura a los demás	Conceptualización	personas
	Previsión	Crea comunidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Spears (2002)

A parte de estas diez características el líder tiene ciertos comportamientos que son el núcleo del proceso del liderazgo de servicios, de los cuales destacaré dos de ellos, el comportamiento ético, y el empoderamiento del seguidor.

El primero se refiere a hacer lo correcto de la forma adecuada. Un líder servidor pone en primer lugar sus principios éticos frente al logro de un objetivo, es decir, prefiere no lograr un objetivo común, antes que lograrlo de una forma poco ética. Sus fuertes estándares éticos le permiten ser honesto y justo con los demás (Wayne, Liden, 2008).

Y, además, otorga al seguidor o empleado, cierta autonomía o libertad para que él mismo tome sus propias decisiones, es decir, le da el poder suficiente para que el seguidor se valga de sí mismo, que sea libre e independiente para afrontar los problemas del día a día (Wayne, Liden, 2008).

2.3.6. TEORÍA TRANSACCIONAL

Las teorías del liderazgo, a finales de los años 70 y principios de los 80, se activaron para desviarse de las perspectivas específicas del líder, el contexto de liderazgo y el seguidor, y hacia prácticas que se concentraban más en los intercambios entre los seguidores y los líderes. El liderazgo transaccional se describió como aquel en el que las asociaciones líder-seguidor se basaban en una serie de acuerdos entre seguidores y líderes (House y Shamir, 1993).

La teoría del líder transaccional se basa en la reciprocidad donde los líderes no solo influyen al subordinado, sino que se ven influenciados por sus subordinados. Bass y Avolio (1994) observaron el liderazgo transaccional como un tipo de liderazgo contingente-recompensa que tiene un intercambio activo y positivo entre los líderes y los seguidores en el que éstos son recompensados o reconocidos por el cumplimiento de los objetivos acordados, mediante aumentos de salario por primas, méritos o logros laborales que incluyen ascensos en el puesto de trabajo.

O por el contrario los líderes podrían fijarse en los errores, esta actitud se llama *management-by-exception* (gestión de excepción). La diferencia entre estos dos tipos de liderazgo radica en la involucración del líder con el seguidor. Estos dos estilos se pueden categorizar en liderazgo activo o pasivo. En la forma activa, el líder supervisa de manera continuada el rendimiento de sus seguidores e intenta, en la manera de lo posible, intervenir de forma proactiva (Bass y Avolio 1994)

2.3.7. TEORÍA TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transformacional es el proceso en el cual líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación Burns (1978). Burns fue el pionero de las teorías de liderazgo transaccional y transformacional, aunque su trabajo fue continuado por su discípulo Bernard M. (Bass, 1985).

Los líderes transformacionales elevan la motivación y moral de los subordinados y del líder, participan en interacciones con los subordinados basadas en valores, creencias y objetivos comunes, lo cual repercute en el rendimiento y lleva a la consecución del objetivo. Esta teoría sugiere que líder y empleado dejan atrás los intereses personales para el beneficio del grupo, el líder convierte a los empleados en líderes, empoderándolos y motivándolos.

Burns añade que, esta teoría, junto con la teoría transaccional son mutuamente excluyentes. Los líderes transaccionales no buscan cambios de la cultura organizacional, sino que se basan o trabajan en la cultura presente en la organización, mientras que los líderes transformacionales intentan cambiar o transformar la cultura organizacional (Burns 1978).

Bass, discípulo de Burns añadió a sus estudios la posibilidad de medir el liderazgo transformacional. Para ello se mide en términos de la influencia sobre sus seguidores. Los seguidores de este tipo de líder son más leales, respetuosos y se sienten confiados debido a la cualidad transformacional de su líder. Este tipo de líderes se caracteriza por su capacidad de identificar la necesidad de cambiar, ganarse el compromiso de los otros, crear una visión que guíe el cambio y lo incruste en la empresa. Además, tratan a los empleados individualmente con la intención de desarrollar su moral y habilidades. El líder inspira, motiva y transforma a sus seguidores, los reta a desafiar el statu quo (Bass 2008)

En varias investigaciones se ha demostrado que el líder transformacional influye en el desempeño del empleado, su compromiso con la organización y la satisfacción laboral (Liao y Chuang, 2007).

2.4. ESTILOS DE LIDERAZGO

Una vez vistas las diferentes teorías y características de cada líder en cada teoría, es el momento de analizar qué estilos de liderazgo pueden utilizarse hoy en día. Muchas de las teorías anteriormente mencionadas ya no sirven, pues el concepto de liderazgo es dinámico, y no se relacionan con la idea de líder y liderazgo actuales, aunque sí que nos sirven para entender cómo se ha llegado al concepto actual.

En este punto se analizarán los estilos de liderazgo de las dos últimas teorías, el estilo transaccional y el transformacional.

2.4.1. ESTILO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Este estilo consta de tres componentes: recompensa contingente, dirección de excepción activa y pasiva. Un líder transaccional sigue el esquema de recompensa para explicar la actuación esperada a los seguidores. Este tipo de líderes cree en acuerdos contractuales como principal motivador y usa recompensas para incrementar la motivación del empleado. Este estilo retrasa la creatividad y puede influir negativamente en la motivación, la gestión de excepción explica el comportamiento de los líderes cuando los empleados se desvían de lo esperado por el líder (Bass, 1985).

Dependiendo de la situación se deberá usar un estilo u otro (transaccional o transformacional) Las situaciones con alto grado de precisión, conocimientos de experto, especialmente en entornos tecnológicos, preferiremos el estilo transaccional. Sin embargo, en entornos intensivos en capital humano, donde el centro de atención se sitúa en influenciar a los seguidores a través de motivación, respetar sus emociones, metas comunes... el estilo preferible será el transformacional (Bums, 2003).

Recompensa contingente: se centra en la consecución de los resultados. La gente aprecia una recompensa material, tangible como recompensa de sus esfuerzos. En pocas palabras, los indicadores clave de la recompensa contingente abarcan las recompensas materiales basadas en el rendimiento, la fijación de la dirección, la reciprocidad y el fomento de la confianza en el equipo (Bass y Avolio, 2004).

Gestión de excepción (activa): los líderes esperan que los trabajadores terminen el trabajo con un nivel de satisfacción estándar. No incentiva a los trabajadores a dar más de lo esperado, aunque, si se logra el objetivo es un buen estilo (Bass y Avolio, 2004).

Gestión de excepción (pasiva): el líder evita especificar el objetivo y fracasa al proponer metas y objetivos que sean alcanzados por los empleados. A veces este tipo de líder espera a que las cosas vayan mal para entrar en acción (Bass y Avolio, 2004).

2.4.2. ESTILO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El liderazgo transformacional está relacionado con resultados positivos tanto a nivel individual como organizativo. Los líderes transformacionales animan a los seguidores a alcanzar necesidades de orden superior como la autorrealización, la autoestima (Bass, 1985), e influyen en el aumento de la motivación de los seguidores en la dirección del autosacrificio y de los objetivos de la organización por encima de los intereses personales (Bass, 1995). demuestran una mayor preocupación y conocimiento de las necesidades de los seguidores y generan una sensación de asunción de riesgos compartida. La Motivación Inspiradora ofrece una cuna de estímulo y desafía a los seguidores a alcanzar los objetivos fijados, mientras que la estimulación intelectual inspira a los seguidores a ser más creativos e innovadores en sus habilidades para resolver problemas.

Influencia idealizada: un líder que inspira a sus trabajadores y sirve como modelo a seguir. Establece un sentido y crea un propósito entre las personas. Infunde su autoconfianza sobre los demás. Tienen una gran convicción, transforman a sus seguidores a través de la comunicación regular, presentándose como modelo de conducta y animando a alcanzar la misión y objetivos de la empresa. Desempeñan el papel de mentores (Shamir, 1993).

Motivación inspiracional: Desarrollar la conciencia de los seguidores, alinearlos hacia la misión y la visión de la organización, y motivar a los demás para que comprendan la visión y se comprometan con ella es una dimensión clave del estilo de liderazgo transformacional de la motivación inspiradora (Bass y Avolio, 2004). Los líderes dotados de este estilo alientan a los empleados dándoles más autonomía para tomar decisiones sin supervisión y proporcionándoles las herramientas necesarias para tomar estas decisiones. Los líderes que utilizan este comportamiento establecen un alto nivel para los seguidores, además de comunicar su visión de forma inequívoca, y los animan a desarrollarse más allá de las situaciones normales para su propio crecimiento y el de la organización (House y Shamir, 1993).

Estímulo intelectual: "estimulan intelectualmente estimulan a sus seguidores, engendran creatividad y aceptan retos como parte de su trabajo. Desarrollan técnicas de resolución de problemas en los seguidores para tomar decisiones complejas, lo que refleja un consenso mutuo entre líderes y empleados. "El enfoque de liderazgo de estimulación intelectual proyecta en gran medida los puntos fuertes de la tutoría, el coaching y la construcción de la moral de la consideración individualizada" (House y Shamir, 1993).

Consideración individualizada: considerar a los individuos como contribuyentes fundamentales en el lugar de trabajo. Estos líderes están equipados para impulsar y entrenar el desarrollo del comportamiento deseado en el lugar de trabajo. Su papel alterna entre el estilo participativo y el autocrático. En resumen, "los elementos fundamentales de la consideración individualizada consisten en tranquilizar, cuidar y entrenar a los individuos y en un enfoque abierto y consultivo".

2.4.3. ESTILOS DE LIDERAZGO EMERGENTES

Se sigue debatiendo si el liderazgo y la gestión son procesos separados, pero la investigación emergente enfatiza el proceso de liderazgo, por el que un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común, en lugar de desarrollar nuevas formas de definir el liderazgo. Entre estos enfoques emergentes del liderazgo se encuentran:

El liderazgo auténtico, donde se destaca la autenticidad de los líderes y su liderazgo se enfatiza. El liderazgo espiritual, que se centra en el liderazgo que utiliza valores y sentido de la vocación y pertenencia para motivar a sus empleados. El liderazgo de servicios, que ya hemos visto. Y el liderazgo adaptativo, en el que los líderes animan a los empleados a adaptarse enfrentando y resolviendo problemas, retos y cambios (Rost, 1991).

Brevemente repasaremos estos enfoques emergentes, empezando por el liderazgo auténtico.

2.4.3.1. LIDERAZGO AUTÉNTICO

A primera vista, el liderazgo auténtico parece fácil de definir. En realidad, es un proceso complejo que es difícil de caracterizar. Entre los estudiosos del liderazgo, no existe una única definición aceptada de liderazgo auténtico, más bien, existen múltiples definiciones, cada una escrita desde un punto de vista diferente y con un énfasis distinto (Chan, 2005).

Uno de estos puntos de vista es la perspectiva intrapersonal, que se centra estrechamente en el líder y en lo que ocurre en su interior. Incorpora la autoconciencia, la autorregulación y el autoconcepto del líder. En el estudio de Shamir y Eilam (2005) describen el enfoque intrapersonal, sugieren que, los líderes auténticos muestran un liderazgo genuino, dirigen por convicción y son originales, no copias. Esta perspectiva hace hincapié en las experiencias

vitales del líder y el significado que él o ella atribuyen a esas experiencias como críticas para el desarrollo del líder auténtico.

Una segunda forma de definir el liderazgo auténtico es como un proceso. Esta perspectiva describe el liderazgo auténtico como relacional, creado por líderes y seguidores conjuntamente (Eagly, 2005). No es el resultado de los esfuerzos del líder únicamente, sino también de la respuesta de los seguidores. La autenticidad surge de las interacciones entre líderes y seguidores. Es un proceso recíproco porque los líderes afectan a los seguidores y los seguidores afectan a los líderes.

Por último, el liderazgo auténtico puede definirse desde una perspectiva de desarrollo ejemplificada en el trabajo de Avolio y sus colaboradores (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, 2005; Gardner, Avolio y Walumbwa, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008). Esta perspectiva, que sustenta los enfoques del liderazgo auténtico que se analizan en la siguiente sección, considera que el liderazgo auténtico es algo que puede cultivarse en un líder más que como un rasgo fijo. El liderazgo auténtico se desarrolla en las personas a lo largo de toda la vida y puede ser provocado de diversas maneras, puede ser provocado por acontecimientos vitales importantes, como una enfermedad grave o una nueva carrera.

2.4.3.2. LIDERAZGO ADAPTATIVO

Aunque la gente suele pensar que el liderazgo adaptativo está centrado en el líder, en realidad está más centrado en el seguidor. Se centra principalmente en cómo los líderes ayudan a los demás a hacer el trabajo que necesitan para adaptarse a los retos a los que se enfrentan. En general, el liderazgo adaptativo se ocupa de cómo las personas cambian y se ajustan a las nuevas circunstancias.

En la literatura sobre liderazgo, Heifetz y sus colegas sugieren que *"el liderazgo adaptativo es la práctica de movilizar a las personas para que se enfrenten a los retos más difíciles y prosperar"* (Heifetz et al., 2009, p. 14). En contraste con el énfasis en la posición o características del líder, esta definición sugiere que el liderazgo se refiere de los comportamientos de los líderes. Este enfoque también hace una distinción entre liderazgo y autoridad (Heifetz y Sinder, 1988). El liderazgo gira en torno al trabajo y a cómo se moviliza a las personas para realizarlo. No está definido por la posición, por lo que cualquiera puede exhibir liderazgo. En cambio, la autoridad es poder y cómo se confiere formalmente (por

ejemplo, la posición) e informalmente (por ejemplo, la admiración) a los líderes por parte de los seguidores. La autoridad permite a los líderes que los seguidores sepan lo que se espera que hagan y es una herramienta primordial para ejercer el liderazgo y dar a los seguidores una sensación de seguridad y protección.

Los líderes adaptativos realizan actividades que movilizan, motivan, organizan, orientan y centran la atención de los demás (Heifetz, 1994). Además, este enfoque del liderazgo consiste en ayudar a los demás a explorar y cambiar sus valores. El objetivo del liderazgo adaptativo es animar a las personas a cambiar y aprender nuevas formas de vivir para que les vaya bien y crezcan. En resumen, el liderazgo adaptativo es el comportamiento de los líderes y las acciones que llevan a cabo para animar a los demás a abordar y resolver los cambios que son fundamentales en sus vidas.

Conceptualmente, el proceso de liderazgo adaptativo incorpora ideas de cuatro puntos de vista diferentes: el sistémico, el biológico, el de la orientación al servicio y el de la psicoterapia (Heifetz, 1994).

Como hemos visto, el concepto de liderazgo nunca se ha mantenido estable, cada cierto tiempo se adapta a las nuevas necesidades de la sociedad. Es por eso que, con la nueva crisis, es muy probable que aparezca un nuevo estilo de liderazgo, un liderazgo post Covid-19.

2.5. EL NUEVO LÍDER POST-COVID

Este último año ha estado marcado por el virus Covid-19, el cual ha dejado en shock a la sociedad de la noche a la mañana, en febrero de 2020 los ciudadanos españoles continuábamos con nuestra vida de manera normal para, un mes más tarde, estar encerrados y no poder salir de nuestras casas.

A todo el mundo le afectó la pandemia, pues el virus no diferencia entre personas, da igual si tienes más o menos disponibilidad financiera para afrontar la crisis o no, todo el mundo debía estar encerrado en su vivienda. Es por eso que en la mayoría de trabajos, se optó por el modelo del teletrabajo. Desde casa, con una conexión a internet y un dispositivo, podías conectarte y continuar con tu trabajo. Pero ¿qué cambios implicó, ese teletrabajo, en la organización de las empresas? ¿cómo cambió el liderazgo?

Aún no somos capaces de asimilar la verdad tras el Covid-19, las consecuencias para nuestra economía, empresas, organizaciones y sociedad. Ahora, más que nunca, se necesita de un

liderazgo sobrio, inteligente, fundamentado en valores y centrado. La crisis no forja el carácter, lo revela. Escribió Mark Nevins para la revista Forbes en 2020.

Nos enfrentamos a una gran pandemia que amenaza a nosotros mismos, a nuestra familia, empresa, empleados, clientes, proveedores, socios comerciales y, en definitiva, a los sistemas de gobierno y financieros de nuestro tejido social. Frente a la cual, no tenemos una guía de actuación con la que basar nuestras acciones (Nevins, 2020).

Nevins dejó una serie de sugerencias de liderazgo durante el Covid-19.

2.5.1. CONSEJOS PARA UNA GESTIÓN DURANTE EL COVID-19

Como es lógico, en esta situación de incertidumbre provocada por la pandemia, lo primordial es educarse en el tema. Esto no significa dejarse llevar por las noticias de televisión, ni dejarse llevar por el melodrama de los medios de comunicación y, menos aún, proyectar ese melodrama en otras personas. Lo que Nevins nos sugiere es utilizar una fuente confiable de información, como es el informe de la organización mundial de la salud (OMS).

La situación que vivimos hoy en día está especialmente caracterizada por su dinamismo, lo que ayer era una verdad absoluta, hoy no lo es tanto. Ser flexible, adaptarse al cambio y, estar dispuesto a tomar decisiones son características que deben estar presentes en el líder durante el Covid-19. Como el entorno es dinámico, nadie puede saber con certeza lo que ocurrirá en el futuro, por lo que nadie puede tener una buena base de donde tomar sus decisiones, pero, aun así, es importante informarse del entorno macroeconómico del sector para mejorar nuestra toma de decisiones.

El siguiente consejo que nos da Nevins es la seguridad. El líder debe centrarse en lo más importante de todo, la seguridad de todas las personas de las que es responsable. Debe disponer de protocolos y expectativas empresariales claras, si no los tiene debe crearlos o ajustarlos. El teletrabajo es la solución más útil, pero no debe ir sola, debe estar acompañada de otras decisiones que infundan seguridad en sus empleados y personas. Esta es una de las tareas más importantes del líder.

También es necesario disponer de un plan de actuación claro, pensar de manera global y actuar localmente. El gran dinamismo de la crisis nos exige contar con planes de emergencia, plan B, C, D. Con los que adaptarse rápidamente a los posibles cambios del entorno de la empresa.

Y a la hora de planificar o ejecutar los planes, uno debe recordar que no está solo en la organización, se debe trabajar en equipo pues así, se puede entender realmente las prioridades de la empresa, y analizar puntos de vista que, solos, no habríamos sido capaces de encontrarlos.

Durante la pandemia es necesario un optimismo realista por parte del líder, debes comunicarte con credibilidad y optimismo (Nevins, 2020). Con la mayoría del personal trabajando desde casa, es posible que las relaciones se pierdan, por eso, el líder debe diseñar nuevas formas de mantener esa relación con los empleados, debe ser visible.

Aunque de todos los consejos que escribió Nevins para la revista Forbes, el más importante sin duda es el de recordar que somos humanos. Estamos estresados como todos los demás. Es importante no dejarse llevar por el estrés, ni tomar decisiones en ese momento. Es mejor tomarse el tiempo necesario para asegurarse de que uno está preparado y concentrado para tomar la decisión.

En la tabla 5 se recogen los siete consejos de Mark Nevins para la revista Forbes en 2020.

Tabla 5. Consejos gestión Covid-19.

Consejos para una buena gestión durante el Covid-19						
Educarse e informarse en el tema	Ser flexible y adaptarse al cambio	Centrarse en la seguridad de las personas	Disponer de un plan de actuación claro y conciso	No diseñar el plan solo, trabajar en equipo	Optimismo realista	Tomarse el tiempo necesario para tomar la decisión

Fuente: Elaboración propia a partir de Nevins (2020)

2.5.2. RASGOS DE LIDERAZGO DURANTE EL COVID-19

Para la misma revista, Dana Brownlee escribió en 2020 un artículo que introduce siete características o rasgos de liderazgo, para los líderes durante el liderazgo.

En dicho artículo, Brownlee, explica cómo el Covid-19 ha cambiado el ADN de nuestro ecosistema de diversas formas. A lo largo de la tragedia producida por la pandemia, ciertos rasgos y enfoques han marcado la diferencia de la supervivencia empresarial. Del mismo modo, nuestras organizaciones necesitarán distintos rasgos de liderazgo para restaurar funciones tales como la cadena de suministro o líneas de productos.

El primer rasgo a destacar de los líderes que quieran actuar durante la pandemia es la franqueza de sus acciones. Según Brownlee, la franqueza es el mejor antídoto para este clima de inestabilidad y ansiedad. Brownlee afirma que la gente responde mucho mejor a lo conocido que a lo desconocido, o peor aún, a las verdades a medias o engañosas. Una verdad dura, pero sincera, ayudará al grupo mucho más que una mentira piadosa.

Y es que aquellas comunicaciones entre líder y subordinado, que sean consistentes y basadas en hechos es primordial en estos tiempos que nos ha tocado vivir. Durante la pandemia, pocas son las cosas que se pudieran contar de forma consistente, y contar con comunicaciones coherentes y fiables, basadas en hechos, es un ingrediente clave para unir a toda la organización y reducir la ansiedad en el lugar del trabajo provocada por la situación actual (Brownlee, 2020).

Los líderes, en todos los niveles de la cadena, no sólo tendrán que tener un sentido natural sobre cuándo un miembro del equipo en particular necesite ayuda, asesoramiento, tomar un descanso o incluso, unas simples palabras de aliento al final de un largo día. También tendrán que demostrar un gran nivel de sensibilidad al considerar los cambios en las políticas y los procesos de larga duración como bajas por enfermedad, tiempo libre y teletrabajo (Brownlee, 2020).

En definitiva, lo que nos viene a contar Dana Brownlee en ese rasgo es, la empatía. Es necesario que el líder sea empático y entienda a sus subordinados. Si no lo son, deben rodearse de otras personas que les ayuden a serlo.

Tan importante es entender a las personas con las que trabajas como gestionarlas. La gestión de equipos híbridos es el cuarto rasgo del líder Covid-19.

Uno de los pocos puntos positivos de la pandemia es que muchas empresas han aprendido que, gracias al teletrabajo, pueden reducir costes y crear eficiencias desarrollando y apoyando una infraestructura de trabajo, virtual, más amplia. Es probable que las expectativas de personal que prefiera teletrabajar aumenten debido a que ahora se eliminan desplazamientos y pasan más parte del tiempo con la familia (Brownlee, 2020).

Esto obliga al líder a saber manejar un equipo donde el contable está teletrabajando en su casa, el administrativo en la oficina, y el jefe en su despacho, todos ellos conectados entre sí a través de una videollamada. Es importante, a mi parecer, que el jefe aprenda a manejar al personal que no se encuentra físicamente presente en la oficina, que evite que dicho personal se deje influenciar por la tentación de no trabajar, pues nadie le observa, está en su casa. Es importante que el líder se vuelva mucho más visible que antes.

Enfrentados a una incertidumbre sin precedentes, los líderes tendrán que evitar la tentación de "mantener una decisión" en un intento de parecer decisivos y, en su lugar, estar dispuestos a revisar regularmente los nuevos datos, la información y la retroalimentación y cambiar el rumbo si es necesario (Brownlee, 2020).

El líder debe ser flexible a los cambios y tener la capacidad de adaptación a los mismos.

Como ya resaltó Nevins en su artículo, Brownlee también resalta la, a veces olvidada, realidad de que incluso los grandes líderes son humanos como cualquier otro, pueden equivocarse y fallar como lo haría cualquier otra persona.

En estas aguas inexploradas, uno de los mayores errores que pueden cometer los líderes es pretender que saben más de lo que saben o tomar decisiones basándose únicamente en su instinto o en su experiencia previa. Tanto si se trata de conocimientos relacionados con la ciencia de la salud pública, la modelización, la estadística, los recursos humanos o incluso las cuestiones jurídicas, los líderes se encontrarán sin duda con la necesidad de recurrir a conocimientos que ellos mismos no tienen para tomar las mejores decisiones para la organización en general. Por ello, la humildad será una gran ventaja. Se necesita un líder fuerte para responder a una pregunta difícil con un "no lo sé, pero lo averiguaré" o para apartarse del podio y permitir que un experto responda a la mayoría de las preguntas (Brownlee, 2020).

El último rasgo que debe tener un buen líder para liderar en tiempos de covid-19 es la capacidad de escuchar activamente.

Aunque los directivos tendrán que tomar decisiones difíciles y no complacerán a todo el mundo en el camino, tomar decisiones bien informadas será la clave. De hecho, hay una diferencia entre escuchar y esperar a hablar y, para muchos líderes, su capacidad de cambiar de marcha para "escuchar para entender" frente a "escuchar para responder" será un ingrediente clave para su éxito (Brownlee, 2020).

Las siete características presentadas por Dana Brownlee para la revista Forbes en 2020 están recogidas en la tabla 6.

Tabla 6. Características líder Covid-19.

Características del líder Covid-19

Franqueza	Comunicación	Empatía	Gestión	Flexibilidad	Humildad	Escuchar
	consistente		equipos	y		activamente
			híbridos	adaptabilidad		

Fuente: Elaboración propia a partir de Brownlee (2020)

Para cerrar este punto, me gustaría añadir una conversación informal que tuve con un directivo, donde le preguntaba en qué había cambiado su trabajo desde que comenzó la pandemia provocada por el virus Covid-19.

Primero he de aclarar un poco su función, él se dedicaba a viajar y mantener una gran cantidad de reuniones con clientes y proveedores a lo largo de la región de Europa del sur. Con la llegada de la pandemia, su trabajo cambió radicalmente, se había pasado todo 2019 viajando y visitando lugares para que, en 2020, no poder salir de su casa en Madrid.

A pesar de ello, él seguía desempeñando su función con los medios que disponía, videollamadas con conexión a internet. Con forme fue mejorando la situación, volvió a las oficinas y desde allí seguía manteniendo dichas videollamadas con clientes y proveedores, pues aún no se podía salir del país.

Antes de que llegara la crisis, visitaba varios países a la semana, y negociaba con tres o cuatro clientes o proveedores por semana. Con la llegada de la pandemia, ese número se triplicó, llegando a alcanzar los 15 clientes semanales. Paralelamente, pasaba un mayor tiempo en la oficina, y se relacionaba con aquellos compañeros que, anteriormente no se relacionaba mucho, pues estaba la mayoría del tiempo fuera, viajando.

Es curioso que, paradójicamente, el teletrabajo haya cambiado al líder, haciéndolo mucho más visible que antes. Y es un cambio que viene para quedarse, las empresas han visto la posibilidad de cambiar su organización y reducir costes gracias a la pandemia.

2.6. ¿CUÁL ES EL MEJOR ESTILO EN ÉPOCAS DE CRISIS?

Una crisis bien gestionada es claramente una oportunidad de aprender. Las empresas no deben regresar al punto donde se encontraban antes de la crisis, sino que deben transformarse y aprender, para incorporarlo a la empresa. Pero, ¿qué es una crisis para las empresas?

“Crisis son enfermedades empresariales. Suceso de baja probabilidad y alto impacto que amenaza la viabilidad de la organización y se caracteriza por la ambigüedad de causa, efecto y medios de solución, así como por una creencia de que las decisiones deben tomarse con rapidez” Lussier y Achua (2016)

Las crisis empresariales pueden tener diversas formas y variables, y su origen varía dependiendo del tipo de acontecimiento que la provoque. García Betancourt (1999) propone cuatro orígenes distintos para las crisis empresariales. En primer lugar, aparecen las crisis que no están sometidas al control del hombre, es decir, los desastres naturales como terremotos, inundaciones, tornados y demás sucesos. Por otra parte, aquellas catástrofes provocadas por el ser humano, sabotaje, terrorismo y conflictos armados.

De forma paralela, Harvard Business Essentials (2004), identifica los posibles orígenes de las crisis empresariales. Hechos de la naturaleza, cuestiones sanitarias y medioambientales y tecnología. Los líderes de hoy deben planificar las contingencias para los problemas del mañana, para ello existen una serie de pasos a tomar: organizar un equipo de planificación, valorar la importancia y posible alcance del problema, trabajar en un plan de acción, comprobarlo y mantenerlo actualizado (Harvard Business Essentials, 2004). Ningún plan de acción puede anular el impacto de una crisis en una empresa, pero si es posible frenarlo o apaciguar ese impacto.

Cuando aparece una crisis, el líder debe hacer frente a la misma de la siguiente forma. Debe desarrollar nuevas formas de trabajo, normas y valores que ayuden a la empresa a afrontar el contratiempo y, debe instaurarlos en la cultura empresarial para, posteriormente, transmitirlos al resto de empleados (Schein, 1988).

Toda crisis terminará cambiando a la empresa, los líderes deben ser conscientes de ello. Cambiará la estructura, las funciones y las personas, con la intención de ser más fuerte frente a los posibles contratiempos futuros, y los líderes deberán liderar el cambio en sus respectivas empresas.

Drucker, Hesselbein y Kuhl (2016) señalaron ocho fases que afrontarán las empresas que realicen cambios, dichos cambios son los siguientes: análisis del entorno con la intención de identificar las posibles tendencias influyentes en la organización, revisar la misión de la empresa, cambios en las estructuras jerárquicas, eliminar todo aquello que no funcione, implantar una comunicación efectiva dentro de la organización con la que difundir el liderazgo, predicar con el ejemplo (el líder) y evaluar los logros.

Estas fases son comunes en todas las empresas que deseen implantar el cambio, pero no significa que todas vayan a cambiar de la misma forma, cada organización tiene una misión distinta, un objetivo único, y una motivación propia, es por eso que *“cada organización fijará su destino en función de las curvas del camino, [...] de su misión y del liderazgo que las inspira”* Drucker, Hesselbein y Kuhl (2016, p.104).

A pesar de la gran incertidumbre que provoca una crisis empresarial, lo único que queda claro es la enorme responsabilidad del líder en la misma. Según Sayles (1982), el líder debe tener capacidad resolutoria de problemas, ser capaz de ver una solución y una oportunidad a cada inconveniente, y debe recopilar datos y analizarlos, para tomar la decisión e implementarla.

Pocos son los elegidos que poseen un gran criterio en la toma de decisiones para situaciones límite, uno de ellos es Steve Jobs. Isaacson (2014) analizó en su libro *“Steve Jobs, lecciones de liderazgo, 2014”* el estilo de liderazgo del famoso CEO de Apple, así como los roles que tenía el propio Steve Jobs dentro de la compañía.

La tabla 7 refleja los principios de liderazgo en crisis de Steve Jobs, y su relación con el estilo de liderazgo transformacional de Bass (1985). Es una adaptación del libro *Steve Jobs: lecciones de liderazgo* de Isaacson (2014).

Tabla 7. Lecciones de liderazgo transformacional de Steve Jobs.

Principio de liderazgo de crisis	Permanecer comprometidos y liderar desde el frente	Enfocarse en la imagen completa y comunicar la visión	Trabajar con su equipo de manejo de crisis
Conductas del liderazgo transformacional	Influencia idealizada	Motivación inspiracional	Consideración individualizada y estímulo intelectual
Lecciones de liderazgo de Steve Jobs	- Responsabilidad absoluta - Responsabilidad de la calidad de los productos - Alcanzar metas - Ser perfeccionista	- Enfocarse en lo importante - Simplificación - Desafiar lo imposible - Perfección en el diseño	- Actualizarse y avanzar - Intercambiar ideas y tomar decisiones - Reconocimiento a la excelencia laboral

	- Prestar atención a las cosas pequeñas - Combinar ciencia y diseño	- Contacto permanente
--	--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de Isaacson (2014)

El líder transformacional es más efectivo en el manejo de las crisis empresariales que el resto de líderes, debido a su principal característica de liderazgo, elevar la moral y motivación de los empleados, incentivar a las personas a ser creativas y buscar soluciones a la crisis de manera creativa. Características que, en un contexto de crisis, son obligatorias para redefinir el objetivo, función e incluso misión de la empresa.

Sumado a las características anteriores, existe una serie de rasgos que, predominan en el líder transformacional y, son útiles para afrontar una crisis empresarial.

Al igual que cuando Steve Jobs regresó a Apple, el líder transformacional debe querer tomar responsabilidad, ser el líder que maneje la crisis, para que a través de su motivación, contagiar al resto de empleados de la ilusión y confianza necesaria para afrontar la crisis.

Para poder hacerlo, primero debe confiar en sí mismo, debe estar seguro que es el elegido para liderar a la empresa en el momento clave, debe tener las capacidades necesarias para hacerlo. Además, aunque la inteligencia no sea una condición necesaria para ser líder, como veíamos al principio de este trabajo con la inteligencia emocional de Daniel Goleman, en un momento de crisis, es primordial ser analítico y capaz de tomar decisiones precisas ágilmente.

El líder transformacional es flexible, o lo que es lo mismo, es capaz de adaptarse a la nueva situación impuesta por la incertidumbre, y actuar en consecuencia. También es un líder inspirador, tiene la capacidad comunicativa de establecer, en toda la empresa, una visión positiva de la misma durante la crisis, logrando así, estimular al personal, mantenerlo motivado para actuar, y hacer frente al contratiempo.

Por último, como ya hemos visto, el líder debe ser positivo, él sabe que puede liderar a la empresa de una manera efectiva durante la crisis. Tiene la suficiente seguridad en sí mismo para proyectar esa confianza y positividad en los demás, así mantiene al grupo unido, ilusionado y motivado para defenderse de la crisis. Una empresa liderada por un líder transformacional

con estas características logrará, sin problema, transformarse, adaptarse y sobreponerse a la crisis empresarial.

Un equipo unido, comprometido y motivado para alcanzar la misión empresarial, junto a un líder que entiende que es necesario un cambio, y que así lo busca, son las claves del éxito del liderazgo transformacional en tiempos de crisis. Y es por eso que, el liderazgo transformacional, es el más usado por la mayoría de los grandes líderes actuales en tiempos de crisis.

Ruslan Desyatnikov, fundador y CEO de QA Mentor, Inc. escribió para la revista Forbes lo siguiente acerca del liderazgo transformacional en tiempos de crisis.

Uno de los mejores estilos de liderazgo con el cual manejar una crisis es el transformacional, ese tipo de líderes entiende perfectamente el problema, la crisis, antes de pasar a la acción y tomar la primera medida. Buscan el consejo de los más cercanos a la situación y, se aprovechan de los conocimientos ajenos para crear un plan lógico, flexible y adaptable (Desyatnikov, 2020).

A diferencia del enfoque transaccional, los líderes son lo suficientemente ágiles para manejar en dinámica de emergencia. Son mucho mejores a la hora de adaptarse y manejar organizaciones de forma efectiva durante el transcurso de la crisis pues, sus fortalezas no se basan en cumplir con la norma o cultura establecida (Desyatnikov, 2020).

Además, en su artículo para la revista Forbes, Desyatnikov, nos dejó dos consejos para los líderes.

El primero está estrechamente relacionado con la nueva cultura emprendedora, no vale con ofrecer un producto o servicio genérico para lograr el éxito, hay que ser únicos o, dicho de otra forma, auténticos. Los líderes verdaderamente auténticos que desarrollan un claro sentido de sus principios y límites, antes de que ocurra una crisis, están mejor preparados para encontrar el camino correcto, incluso bajo presión.

El segundo consejo es ser transparente. Desyatnikov afirma que empleados, proveedores y compañeros estarán para ayudar a la empresa en los tiempos difíciles si se les ha tratado apropiadamente en el pasado. Además, es necesario adaptar la estrategia a las nuevas circunstancias, y así, buscar nuevas oportunidades

3. MARCO PRÁCTICO

3.1. ¿CUÁL ES EL ESTILO MÁS USADO EN LA ACTUALIDAD?

La gran variedad de personas que ocupan una posición de líder, junto con la gran variedad de estilos de liderazgo, hacen que parezca difícil saber cuál de todos ellos es el más utilizado hoy en día, ya que cada persona se adapta y tiene un estilo propio. Para dar respuesta a la pregunta qué estilo es el más usado en la actualidad, haré uso de un formulario MLQ (multifactor leadership questionnaire) que en español se traduce como cuestionario multifactorial de liderazgo.

3.1.1. METODOLOGÍA

El formulario ha sido rellenado por 30 personas que ocupan una posición de líder en alguna empresa, generalmente jiennense (22 personas), aunque también se ha preparado una versión del formulario en inglés, y encuestado a líderes con los que mantengo relación en Estados Unidos de América (8 personas). Todos ellos, salvo dos mujeres, son hombres. Las respuestas al formulario fueron obtenidas mediante Google forms durante los meses de abril y mayo de 2021.

Este cuestionario consta de 21 preguntas ordenadas sobre las distintas características de los dos estilos analizados, el estilo transaccional y el transformacional. En total se analizarán los siete factores de dichas teorías, influencia idealizada, motivación inspiracional, estímulo intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, gestión de excepción y Laissez-faire. Cada pregunta tendrá una valoración numérica entre 0 y 4 puntos. Y cada factor tendrá tres preguntas dentro del cuestionario, siendo posible obtener una puntuación entre 0 y 12 puntos por factor.

Para interpretar los resultados obtenidos, utilizaremos la puntuación obtenida en cada factor. Si el valor total de cada factor oscila entre 0 y 4 puntos, diremos que la influencia, de dicho factor, en el estilo de liderazgo actual es baja. Si, por el contrario, obtiene una puntuación total comprendida entre 5 y 8 puntos, su influencia es moderada. Y, por último, si la puntuación oscila en el intervalo de 9 a 12 puntos, su influencia en el estilo de liderazgo actual es muy elevada.

Cada factor representa lo siguiente.

Factor 1 - INFLUENCIA IDEALIZADA indica si mantiene la confianza de los subordinados, mantiene su fe y respeto, muestra dedicación a ellos, apela a sus esperanzas y sueños, y actúa como su modelo de conducta. Las preguntas del cuestionario relacionadas con este factor son la 1,8 y 15.

Factor 2 - MOTIVACIÓN INSPIRATORIA mide el grado en que proporciona una visión, utiliza símbolos e imágenes apropiadas para ayudar a los demás a centrarse en su trabajo y trata de hacer que los demás sientan que su trabajo es importante. Las preguntas del cuestionario relacionadas con este factor son la 2, 9 y 16.

El factor 3 - ESTIMULACIÓN INTELECTUAL muestra el grado en que anima a los demás a ser creativos y a plantear problemas antiguos de forma novedosa, crear un entorno tolerante con las posturas aparentemente extremas, y fomenta que las personas cuestionen sus propios valores y creencias de la organización. Las preguntas del cuestionario relacionadas con este factor son la 3, 10 y 17.

Factor 4 - CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA indica el grado en que muestra interés por el bienestar de los demás, asigna proyectos individualmente y presta atención a los que parecen menos involucrados en el grupo. Las preguntas del cuestionario relacionadas con este factor son la 4, 11 y 18.

El factor 5 - RECOMPENSA CONTINGENTE muestra el grado en que dice a los demás lo que tienen que hacer para para ser recompensados, enfatiza lo que espera de ellos y reconoce sus logros. Las preguntas del cuestionario relacionadas con este factor son la 5, 12 y 19.

El factor 6 - GESTIÓN POR EXCEPCIÓN evalúa si le dice a los demás los requisitos del trabajo, si se conforma con el rendimiento estándar, si reconoce sus logros, y cree que "si no está no está roto, no lo arregles". Las preguntas del cuestionario relacionadas con este factor son la 6, 13 y 20.

Factor 7 - LAISSEZ-FAIRE mide si exige poco a los demás, se contenta con dejar que las cosas vayan bien y que los demás hagan lo suyo. Las preguntas del cuestionario relacionadas con este factor son la 7, 14 y 21.

Las preguntas realizadas a los encuestados aparecen reflejadas en la siguiente tabla.

1. Hago que los demás se sientan a gusto a mi lado.
2. Digo en pocas palabras lo que podemos y debemos hacer.
3. Permito a los demás resolver problemas antiguos con nuevas formas.
4. Ayudo al desarrollo personal de los demás.
5. Les digo a los demás lo que tienen que hacer si quieren una recompensa a cambio.
6. Estoy satisfecho cuando los demás cumplen las normas acordadas.
7. Me conformo con dejar que otros sigan trabajando de la misma manera siempre.
8. Los demás confían ciegamente en mí.
9. Proporciono imágenes atractivas sobre lo que podemos hacer.
10. Inspiro a los demás a ver los problemas desde otro punto de vista.
11. Dejo que los demás sepan cómo creo que realizan su trabajo.
12. Recompensó a los demás cuando logran el objetivo.
13. Si funciona, no lo toco.
14. Lo que quieran hacer los demás me parece bien, sea lo que sea.
15. Los demás se enorgullecen de estar asociados conmigo.
16. Ayudo a encontrar el sentido al trabajo a quien lo necesita.
17. Consigo que otros se replanteen ideas que nunca antes se habían planteado.
18. Les doy atención personal a aquellos que parecen rechazados en el grupo.
19. Les comento lo que pueden conseguir con sus logros.
20. Les comento los estándares que deben saber.
21. No pido nada más de lo absolutamente necesario.

☐ Nunca ☐ Rara vez ☐ Ocasionalmente ☐ Frecuentemente ☐ Siempre

3.1.2. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

Una vez más, cabe resaltar que, los encuestados deben otorgar una puntuación comprendida entre 0 y 4 a cada pregunta (0 nunca, 1 rara vez, 2 ocasionalmente, 3 frecuentemente y 4 siempre), siendo obligatorio responder a todas ellas. Los resultados obtenidos del cuestionario anterior son los siguientes.

Habiendo tenido la oportunidad de encuestar a líderes de dos zonas geográficas distintas (España y Estados Unidos), creo conveniente analizar los datos por separado, y analizar

posibles diferencias entre ellos, antes de analizarlos conjuntamente. Es por eso que comenzaremos analizando al líder español.

Los resultados del formulario en español, ordenados por preguntas, aparecen reflejados en la siguiente tabla.

Tabla 8. Resultados preguntas España.

Pregunta 1	3	Pregunta 8	2,36	Pregunta 15	2,36
Pregunta 2	3,54	Pregunta 9	2,72	Pregunta 16	3
Pregunta 3	2,72	Pregunta 10	2,81	Pregunta 17	2,72
Pregunta 4	2,9	Pregunta 11	2,36	Pregunta 18	2,45
Pregunta 5	1,9	Pregunta 12	2,72	Pregunta 19	2,27
Pregunta 6	3,27	Pregunta 13	3	Pregunta 20	2,45
Pregunta 7	1,9	Pregunta 14	1,45	Pregunta 21	2,45

Fuente: Elaboración propia.

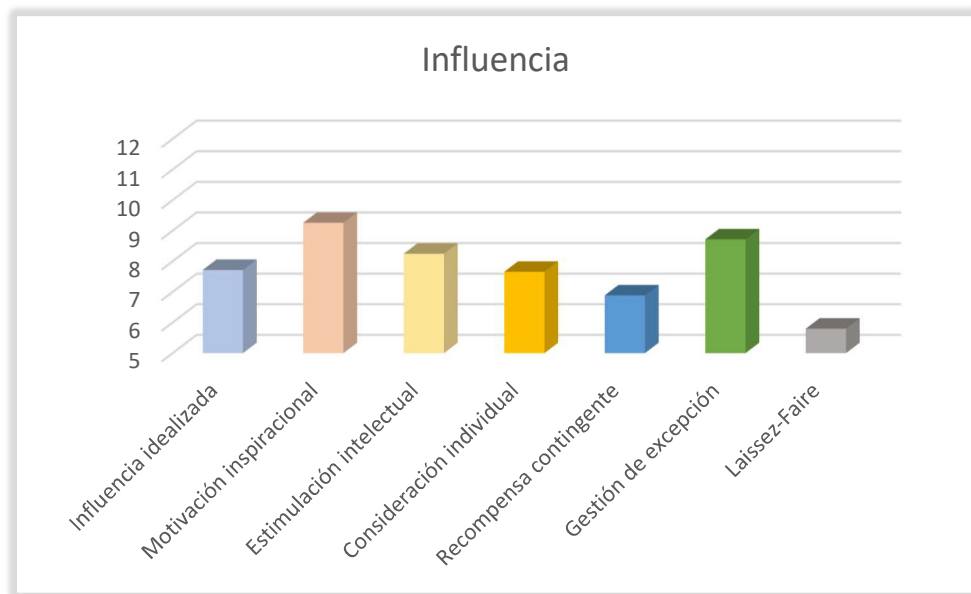
Los resultados mostrados en la tabla anterior serán organizados por factores para poder obtener una conclusión sobre el estilo de liderazgo de los encuestados. La siguiente tabla muestra los resultados del cuestionario español por factores.

Tabla 9. Resultados factores España.

Factor	Influencia (0-12)
Influencia idealizada	7,72
Motivación inspiradora	9,26
Estimulación intelectual	8,25
Consideración individual	7,66
Recompensa contingente	6,89
Gestión por excepción	8,72
Laissez-Faire	5,8

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3. Influencia de los factores España.



Fuente: Elaboración propia.

El dato más llamativo de la tabla es la poca influencia del factor Laissez-Faire con respecto a los demás. Es un factor con una influencia media baja, lo que nos indica que el líder español es un líder exigente que no se conforma con trabajar siempre igual, y que va a demandar de los demás mucho más de lo necesario.

Otros factores como la gestión por excepción nos indican que es un líder que deja claro las normas y estándares que les va a exigir a sus empleados. De la misma forma que el factor anterior, otros factores que tienen mucha importancia en el estilo de liderazgo son, la motivación inspiradora y la estimulación intelectual.

Estamos frente a un líder que inspira a ser creativo, que motiva y fomenta a sus empleados a encontrar nuevas formas de abarcar las situaciones a las que debe enfrentarse la empresa.

Y esto se demuestra al comprobar que, todos los factores de liderazgo transformacional tienen una influencia media-alta o alta, pues ninguno de los factores tiene un valor inferior a los 7,66 puntos. Mientras que los factores del estilo transaccional tienen una variación mucho mayor, llegan a tomar valores tan bajos como 5,8 puntos sobre 12, y a excepción de la gestión por excepción su influencia es media-baja.

Si calculamos la influencia media de cada estilo de liderazgo obtendremos que el estilo de liderazgo transformacional, tiene una influencia alta de 8,2225 puntos sobre 12. Mientras que el estilo transaccional tiene una influencia media sobre el líder español de 7,1366 puntos sobre 12.

Por otro lado, los resultados de los encuestados en Estados Unidos aparecen reflejados en las siguientes tablas.

Tabla 10. Resultado preguntas EEUU.

Pregunta 1	3	Pregunta 8	2,5	Pregunta 15	2.75
Pregunta 2	2	Pregunta 9	2,75	Pregunta 16	2,5
Pregunta 3	3	Pregunta 10	2,375	Pregunta 17	3.25
Pregunta 4	2,75	Pregunta 11	2	Pregunta 18	3,875
Pregunta 5	2,625	Pregunta 12	3,125	Pregunta 19	3
Pregunta 6	2,325	Pregunta 13	1,75	Pregunta 20	2,875
Pregunta 7	1,25	Pregunta 14	1,125	Pregunta 21	1,5

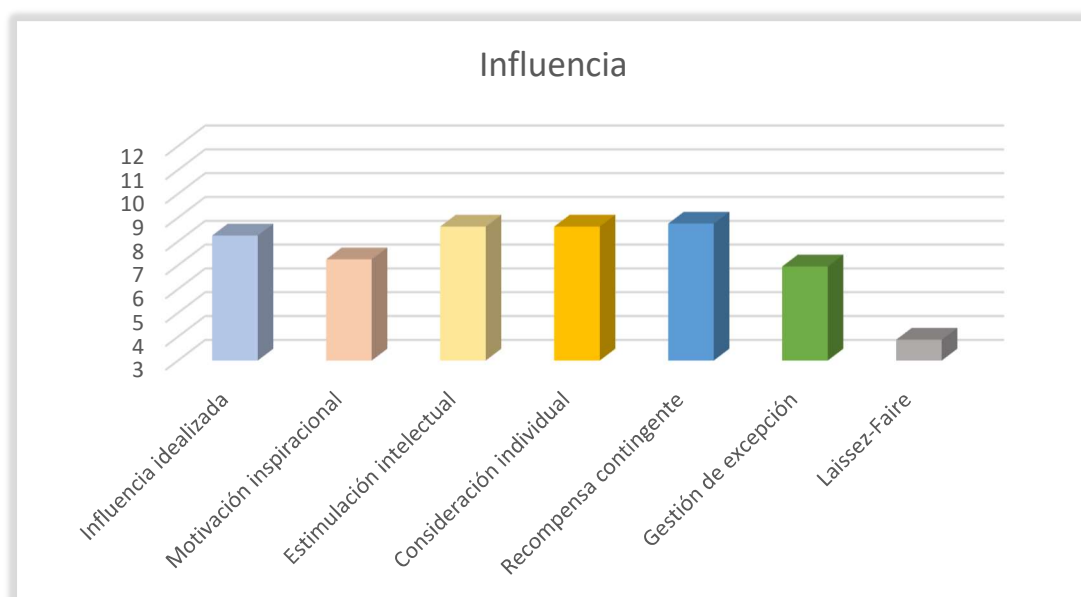
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Resultados factores EEUU.

Factor	Influencia (0-12)
Influencia idealizada	8,25
Motivación inspiradora	7,25
Estimulación intelectual	8,625
Consideración individual	8,625
Recompensa contingente	8.75
Gestión por excepción	6,95
Laissez-Faire	3,875

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4. Influencia factores EEUU.



Fuente: Elaboración propia.

En el caso del líder americano, el factor de Laissez-Faire sigue siendo el que menor influencia tiene en el estilo de liderazgo actual, aunque su influencia es mucho menor comparando los datos con el líder español.

La motivación inspiradora ha dejado de ser el factor más influyente, cediendo su puesto a la recompensa contingente, seguido muy de cerca por la estimulación intelectual y la consideración individual.

El líder americano es un líder que, al igual que el español, sigue buscando estimular a sus empleados, con la intención de encontrar nuevas formas de actuar, pero en lugar de ser fuente de inspiración, prefiere centrarse algo más en el trato individual de cada persona. Y deja claro, lo que se debe hacer para ser recompensado.

El estilo de liderazgo transformacional, sigue siendo el estilo que más influye en el líder de hoy en día, en este caso, obtuvo una influencia media de 8,1875 puntos sobre 12, muy similar a la influencia del mismo estilo en el líder español de la actualidad. En el caso del liderazgo transaccional, su influencia es mucho menor, apenas 6,525 puntos sobre 12, debido en gran parte, a la poca influencia del factor Laissez-Faire.

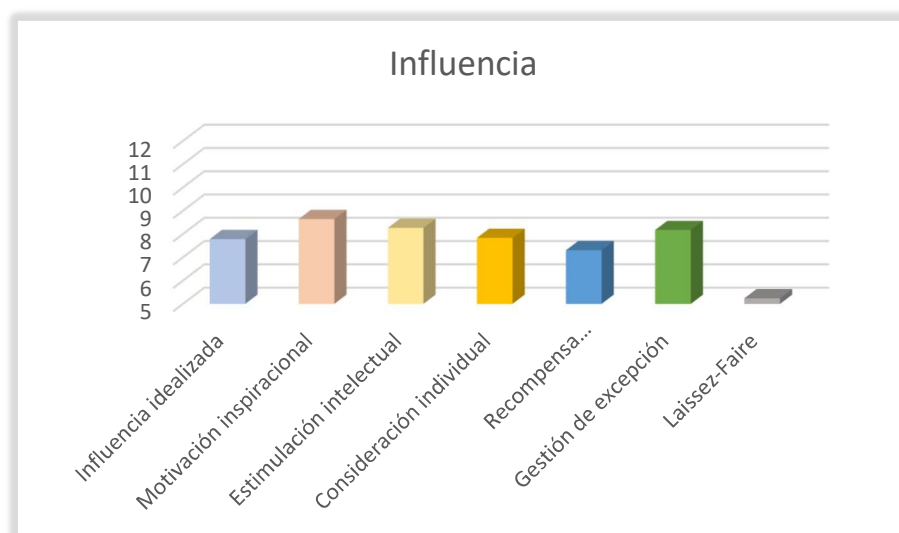
Por último, combinaré ambas tablas para analizar el estilo de liderazgo actual, sin ningún tipo de sesgo geográfico. Los datos obtenidos en España, Jaén, representan un 73,33% de los datos totales, y los datos americanos, suponen el 26,66% restante.

Tabla 12. Resultados factores formulario MLQ

Factor	Influencia (0-12)
Influencia idealizada	7,7806
Motivación inspiradora	8,6448
Estimulación intelectual	8,265
Consideración individual	7,8343
Recompensa contingente	7,3047
Gestión por excepción	8,1726
Laissez-Faire	5,2415

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5. Influencia factores global.



Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, el líder actual se ve influenciado por el estilo de liderazgo transformacional (8,1312) en mayor proporción que del estilo transaccional (6,8162). Debido a que el líder actual busca motivar a sus empleados para que comprendan, y compartan, la visión y misión de la empresa en la que trabajan. El líder actual busca hacer florecer la creatividad intelectual de sus seguidores, y sabe que los retos son parte del trabajo diario.

Aunque, por otra parte, también se ve influenciado por factores transaccionales, como la gestión por excepción. El líder espera que los trabajadores terminen el trabajo con un nivel de satisfacción estándar.

Cabe destacar la baja influencia, en comparación con los demás factores, del factor Laissez-Faire. Es por eso que el líder actual parece tener un nivel mínimo de exigencia en sus trabajadores.

3.2. CASOS DE EMPRESAS CON LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DURANTE CRISIS

En este punto analizaré a varias empresas, a su líder y su desempeño desde que comenzó la crisis del covid-19. Para ello, he elegido a varias empresas del mismo sector, en primer lugar, analizaré a Tesla, pues su CEO es un claro ejemplo de liderazgo transformacional.

En segundo lugar, analizaremos el estilo de liderazgo de Ford y de su CEO, los rasgos del CEO relacionados con el estilo de liderazgo transformacional, y la importancia de ese estilo de liderazgo en los resultados cosechados en el ejercicio anterior, así como, en las demás variables analizadas en cada caso.

Y finalmente, cerrar con una conclusión sobre la importancia de un estilo de liderazgo transformacional en tiempos de crisis.

3.2.1. METODOLOGÍA

Para llevar acabo el análisis, se ha recopilado información de las distintas empresas en informes, noticias y diversos medios de comunicación. Dichos datos numéricos han sido recopilados y analizados desde el comienzo de la crisis del Covid-19 a principios de marzo de 2020.

Las empresas analizadas serán Tesla y Ford, ambas pertenecientes al sector automovilístico y competidoras entre sí. Para comparar su evolución desde el comienzo de la crisis se usarán los datos numéricos sobre su actividad a lo largo del ejercicio de 2020, sus ingresos, gastos y ventas. Así como, el valor de las acciones de la marca.

También se analizará el perfil de cada uno de los líderes de las dos compañías, para intentar analizar los distintos rasgos que caractericen su estilo de liderazgo.

La idea es analizar dos empresas competidoras, y cómo su desempeño se ve afectado por el estilo de liderazgo. En el caso de tesla, siempre ha mantenido un liderazgo transformacional,

pero en el segundo caso de estudio, se puede observar cómo Ford cambia de CEO en medio de la crisis.

3.2.2. TESLA

Viendo las características mencionadas en el marco teórico me pregunto, ¿existe alguna persona en la actualidad que tenga características similares a las que tuvo en su día Steve Jobs? Varias personas apuntan a un CEO nacido en Sudáfrica, pero con nacionalidad estadounidense, Elon Musk. Él es considerado por muchos el gran sucesor de Steve Jobs, es un referente mundial, no solo dentro de su empresa. Es CEO de Tesla y Space-X, y ha creado otras grandes empresas como PayPal.

Lidera varias empresas del sector tecnológico, un sector donde también trabajaba Steve Jobs, un sector peculiar que exige y demanda a las empresas innovación, investigación y desarrollo. Es importante que la persona a cargo de una empresa dentro de este sector tenga un liderazgo transformacional, pues la creatividad, la forma de encontrar nuevas formas de abordar problemas antiguos, es muy importante para la continuidad de la empresa.

Elon Musk es un hombre con muchísimo poder. Su influencia es tal que es capaz de cambiar el valor de una criptomoneda con tan solo mencionarla en sus redes sociales. Esto ha ocurrido varias veces en los últimos meses, Elon tuiteó sobre la criptomoneda Doge Coin, y su valor se disparó. Su compromiso es tal con las nuevas criptomonedas que ha llegado a financiar uno de sus satélites de Space-X con Doge Coin. Aunque de la misma forma, también puede influir negativamente en su valor. Al anunciar que no aceptaría el Bitcoin como método de pago en Tesla, su valor se desplomó.

Elon cree que siempre se puede encontrar una mejor forma de hacer las cosas, y siempre busca una constante mejora de sus empresas. Tiene grandes ideas, y quiere que su equipo esté unido y centrado en lograr la misión y objetivos empresariales. Un claro ejemplo de liderazgo transformacional.

Ahora es el momento de analizar cómo ha manejado a sus empresas a lo largo de la crisis provocada por la pandemia.

Ha pasado ya un año desde el comienzo de la pandemia, y son muchas las empresas que lo han pasado muy mal durante los últimos meses, aunque no es para nada el caso de Tesla.

En 2020, Tesla, produjo 509.737 vehículos, de los cuales logró vender 499.647. Según informes de la propia compañía.

Elon declaraba que, 2020, fue un año decisivo para Tesla. A pesar del entorno tan duro, alcanzaron las 500.000 unidades vendidas, casi tantos como los que había producido a lo largo de su historia. Un ritmo de crecimiento asombroso.

Esto es debido a la forma en la que Tesla entrega sus coches. A diferencia de otras marcas, donde tienes que ir a un concesionario a comprar el coche, Tesla vende directamente al comprador. Se puede comprar un Tesla directamente desde casa.

Mientras muchos concesionarios tuvieron que cerrar, en Tesla, podías comprar un coche en tan solo cinco minutos desde tu casa, a través de una conexión a internet. Y esto ya se venía haciendo en la empresa mucho antes de que llegara la pandemia, lo cual les supuso una ventaja increíble frente a sus competidores.

Los ingresos de Tesla en 2020 alcanzaron los 31.536 millones de dólares, un 28% más que el año anterior. El margen bruto ajustado fue un 95% superior al año anterior. Según los datos presentados en eleconomista.com.

Todos estos números indican la fantástica actuación de Tesla durante la crisis del Covid-19, pero ¿Cuánta responsabilidad tiene Elon Musk en dichos resultados? Sabemos que, sin Elon, estos resultados no serían posibles, pero, ¿ha sido su estilo de liderazgo decisivo en estos momentos?

Elon siempre ha sido un líder transformacional, siempre ha buscado mejorar constantemente, motivar a sus empleados, y no va a dejar de serlo. Lo único que sabemos es que Elon Musk adaptó ese estilo transformacional tan suyo, a la situación de crisis, es por eso que el estilo debe funcionar en momentos de incertidumbre. Elon Musk debe sentirse cómodo con ese estilo, y lo considera el ideal para tiempos de crisis.

Respondiendo a la pregunta anteriormente planteada, personalmente creo que sí que fue decisivo. Una de sus fortalezas es su adaptabilidad, el hecho de ajustarse y cambiar el rumbo cuando sea necesario. Elon Musk es conocido por cambiar su forma de pensar con la intención de ajustarse a lo que necesite atención en ese momento.

Y resulta que, enfocarse en lo importante, adaptarse y cambiar, desafiar lo imposible, el statu quo, y combinar ciencia y diseño, son algunas de las lecciones de liderazgo transformacional que nos dejó Steve Jobs y que Elon Musk aplica a la perfección.

Creo que su estilo de liderazgo ha sido determinante durante la crisis, pues sus bases son primordiales para abordar este tipo de crisis, es por eso que se ha visto reflejado en su empresa, ha mejorado mucho respecto a la competencia, y se ve reflejado en la cotización de sus acciones. Las cuales cuadruplicaron su valor entre marzo de 2020 y marzo de 2021. Como podemos ver en el siguiente gráfico

Gráfico 6. Valor acciones tesla.



Fuente: Etoro.com (2021) <https://www.etoro.com/es/markets/tsla/chart>

Pero también es cierto que su estilo siempre ha sido el mismo, y sería interesante analizar un cambio de estilo durante la pandemia. Es por eso que el siguiente caso a analizar es el de uno de los competidores de Tesla, Ford.

3.2.3. FORD

A diferencia de Tesla, Ford, sí que se vio fuertemente afectado por la crisis, y decidió cambiar de CEO en agosto de 2020.

Jim Farley, tomó el cargo de CEO de Ford en agosto de 2020. Él ya estuvo trabajando en la empresa desde 2014, y fue escalando puestos hasta convertirse en CEO.

El nombramiento del nuevo CEO trajo cambios a la empresa, la cual se centrará en sus modelos más exitosos y avanzará en materia de electrificación. Para ello, Farley, presenta una serie de cambios que logrará transformar a Ford en una empresa viva y creciente.

El más importante de todos, y en el que me voy a centrar en este punto es su decisión de convertir el área de I+D en el principal protagonista de la marca. Su idea es encontrar nuevos modelos de negocio, y explotar las posibilidades de la nueva movilidad y conducción autónoma desarrollada por Tesla.

Este énfasis en la búsqueda de nuevas soluciones, en desatacar la creatividad dentro de la empresa es un claro rasgo de liderazgo transformacional.

Es su forma de buscar la creatividad e incentivar al personal a encontrar la forma de salir de la crisis. Junto a sus ganas de liderar, como dejó claro en su entrevista posterior al anuncio de su ascenso, y su compromiso con avanzar, y hacer avanzar a la empresa en los nuevos retos que trae la electrificación, Jim Farley, es un ejemplo de liderazgo transformacional en tiempos de incertidumbre.

Ahora es el momento de analizar la evolución de la empresa con números, y comprobar si el nombramiento de Jim Farley fue un acierto a favor de Ford, o si, por el contrario, fue un error implantar un estilo transformacional durante la crisis.

Es curioso que con el sólo hecho de aparecer el nombramiento de Farley en las noticias de la tarde, provocó un aumento en el valor de cotización de las acciones de Ford en un 3% en el mismo día de nombramiento, 1 de octubre, fecha en la que oficialmente Farley tomaba el cargo CEO.

En ese día, el valor de dichas acciones en el mercado era ligeramente superior a los 6,5 puntos, mientras que, a día de hoy, dichas acciones valen 11,71 puntos. Su valor se ha duplicado desde que tomó responsabilidad del rumbo de Ford. Como podemos observar en el siguiente gráfico

Gráfico 7. Valor acciones Ford.



Fuente: Etoro.com (2021) <https://www.etoro.com/es/markets/f/chart>

Analizando ahora los ingresos de la compañía cabe destacar que esta obtuvo pérdidas en el ejercicio de 2020, cercanas a los 700 millones de euros en la región de Europa.

Aunque, desde que Farley tomo control de la compañía, las ventas mejoraron, obteniendo en Europa un beneficio de 345 millones de euros. Según datos de [eleconomista.com](https://www.eleconomista.com).

Al presentar los resultados del ejercicio, Farley anunció que invertirá 22.000 millones de dólares en el desarrollo de vehículos eléctricos hasta 2020, un claro ejemplo de desafío al statu quo, casi el doble de lo anteriormente invertido.

"Estamos acelerando todos nuestros planes, rompiendo restricciones, aumentando la capacidad de la batería, mejorando los costes e incorporando más vehículos eléctricos a nuestra gama", Jim Farley.

Farley quiere transformar a Ford en una marca con modelos eléctricos y conectados, y desde que tomó responsabilidad de la empresa, no le ha ido mal a la misma. Es un caso de implantación de liderazgo transformacional exitoso en un contexto de incertidumbre o crisis.

3.2.4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS CASOS PRÁCTICOS PRESENTADOS

Ambos casos muestran como dos personas con rasgos transformacionales en su estilo de liderazgo, logran que la empresa que lideran, se beneficie y tenga una gran capacidad de resiliencia para volver al punto en el que se encontraban antes de que comenzara la crisis, pero, con los conocimientos que han aprendido durante la misma, o incluso a una situación mucho mejor que la anterior, como es lo ocurrido con la empresa automovilística de Elon Musk, Tesla.

Tesla, por ejemplo, se ha dado cuenta que su modelo de venta al público es ideal. Al eliminarse el intermediario del concesionario, le es mucho más fácil vender al público, especialmente en situaciones como la que hemos vivido, donde no se podía abandonar la casa excepto para ir al trabajo.

Elon Musk no sólo ha cambiado la forma en la que nos desplazamos, de un vehículo de gasolina a uno eléctrico, sino que también ha cambiado la forma en la que compraremos dicho vehículo, su modelo de ventas es revolucionario, y estoy seguro que muchas empresas competidoras del sector le copiarán el modelo, al ver que, dicho modelo, no sufre tanto en situaciones de incertidumbre como la actual.

Ese afán de no quedarse nunca quieto, buscar siempre una nueva forma de hacer las cosas y mejorar, esa inquietud por la innovación, por el estímulo intelectual de sus empleados, y la capacidad de motivar a sus empleados en tiempos difíciles y tranquilizarlos prometiendo que la empresa irá bien durante dichos tiempos, hacen de Elon Musk el referente actual del liderazgo transformacional. Y es ese estilo el que le ha permitido triunfar en los tiempos de adversidad actuales.

Ford también ha aprendido mucho, y su líder y CEO de la compañía, Jim Farley, sabe que el futuro de los coches pasa por la electrificación, sabe que es necesario un cambio en el sector y abandonar los coches diésel o de gasolina, pues la sociedad lo demanda así.

Farley ha demostrado además lo necesario que es un liderazgo transformacional en un sector tan innovador como en el que trabaja, sabe que su empresa necesita un cambio, y es consciente que ese cambio pasa por la electrificación de sus vehículos. Así pues, sus acciones van encaminadas a ello, premiando la innovación dentro de la empresa, la búsqueda de nuevas formas de abordar los problemas, y la promesa de un futuro brillante para la compañía, logra motivar a sus empleados para que todos juntos saquen a la empresa de la dura situación en la

que se encuentra, aprendiendo durante el camino, y convirtiendo a Ford, en un gigante dentro del sector.

4. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo he mostrado la gran variedad de estilos y teorías de liderazgo que han ido apareciendo y desapareciendo a lo largo de nuestra historia, estoy seguro de que aparecerán nuevas teorías con el paso de los años, y que dichas teorías mostrarán nuevos enfoques y complejas formas de cómo un líder debería afrontar una crisis.

De las teorías analizadas en este estudio, queda claro que, gracias al formulario utilizado en la investigación, el estilo transformacional es en la actualidad, el estilo más utilizado. Dentro de los factores que incluye dicho estilo, debo destacar el factor de motivación inspiracional y la estimulación intelectual del resto de factores.

También, gracias al uso de dos formularios distintos, he podido analizar las diferencias entre el líder español y el americano. Este último, se decanta más por la consideración individualizada en lugar de la motivación inspiracional, pero el estímulo intelectual sigue estando presente. El estilo de liderazgo transaccional tiene una influencia aún menor sobre el líder americano que sobre el español.

A su vez, otro de los puntos importantes de los que trata este trabajo es analizar, con casos reales, qué estilo es el más usado durante tiempos de crisis.

Como hemos visto, muchos informes apuntaban a que el mejor estilo para liderar en momentos de cierta incertidumbre o inestabilidad, como una crisis, es el estilo transformacional, pues en sus bases, se encuentra la clave para manejar a la empresa y lograr la tan buscada resiliencia empresarial.

En los casos reales analizados, hemos visto como dos empresas con gran peso dentro del sector, optaban por un liderazgo transformacional. En el caso de Tesla, ya venía utilizando este estilo desde hace años, pero Ford, en cambio, decidió cambiar el estilo en medio de la crisis, y los números analizados demuestran que fue un acierto.

A lo largo de este estudio, ha sido posible observar que ciertos rasgos transformacionales son esenciales para hacer frente a la crisis. Dichos rasgos son: elevar la motivación de los empleados, así como elevar la moral o, la búsqueda de soluciones ingeniosas.

Una empresa que pasa por una situación difícil en la que, el líder, no logre comunicar una visión tranquilizadora de la empresa, una visión próspera, donde la empresa sale de la crisis con una posición reforzada, provocará, la desmotivación de los empleados. Unos empleados con miedo a perder su puesto de trabajo, pues no creen en la viabilidad de la empresa, unos empleados más preocupados por sus problemas personales, los cuales les impiden enfocarse en su trabajo, unos empleados desbordados por la situación, acabarán desbordando también a la empresa.

Es por lo mencionado con anterioridad, que el estilo transformacional es tan importante durante una crisis. El líder transformacional debe ser una figura ágil, capaz de encontrar la forma de salir de la crisis de la mejor forma posible, a la vez que encuentra la forma de mantener al personal motivado y comprometido con la empresa.

Sólo un líder con un estilo transformacional les dará la importancia necesaria a dichos puntos mencionados anteriormente, y así, logrará que la empresa sufra las mínimas consecuencias posibles de la crisis y que, vuelva a la posición en la que se encontraba anteriormente con nuevos conocimientos aprendidos durante la crisis, nuevas formas de organizar al personal, nuevas formas de abastecerse, nuevas formas de vender su producto, o incluso, nuevas formas de llegar al cliente.

En conclusión, considero que el estilo transformacional es el que mejor se adapta a los tiempos de incertidumbre, es un estilo cuyas raíces son el cambio y adaptación, un estilo que ayuda a cada empleado individualmente, que lo estimula para buscar soluciones nuevas y, un estilo que motiva a los empleados a seguir al líder comprometido con la empresa, comprometido con sacar a la empresa de la crisis de la mejor forma posible.

Para terminar con el trabajo me gustaría señalar lo siguiente. En primer lugar, el trabajo ha sido realizado teniendo como centro de estudio las teorías de liderazgo transaccional y transformacional de Bass (1985), pero bien podría repetirse la investigación poniendo otras teorías en su lugar. Sería interesante elaborar un cuestionario que evaluase el impacto de teorías de liderazgo emergentes en el estilo de liderazgo actual. En segundo lugar, la base teórica con la que se ha realizado este trabajo es muy buena, aparecen la gran mayoría de las teorías sobre el liderazgo que han ido apareciendo a lo largo de la historia, y dicha base teórica se podría usar sin problema para realizar otro tipo de investigaciones centradas en el liderazgo. En tercer lugar, y en sintonía con lo anterior, se podría dar mayor importancia a la inteligencia emocional mencionada en el comienzo del trabajo y, a partir de ella, realizar una investigación. Por último, una de las limitaciones más importantes ha sido la de evaluar empresas multinacionales, y la

dificultad de acceder a datos numéricos que faciliten su investigación. Además, no ha sido posible realizar la investigación basándose en los estados contables de la empresa por dos razones, la dificultad de lograr los archivos, y que no servirían para compararlos con el año anterior, pues hace un año no existía pandemia alguna.

Es por lo anterior que se podría repetir el trabajo, manteniendo la base teórica, pero analizando empresas locales que nos den facilidad para acceder a los datos y poder así, realizar una investigación más precisa.

.....

5. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez de Mon. S. (2002). *Liderazgo: 10 lecciones desde la crisis*.

Barbutto. J, Wheeler. D. (2006). *Scale development and construct clarification of servant leadership*.

Brownlee, D. (2021). *7 Leadership Traits For The Post COVID-19 Workplace*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/danabrownlee/2020/05/07/7-leadership-traits-for-the-post-covid-19-workplace/?sh=2c074afc2d4d>.

Carless. S, Wearing. A, Mann. L (2000). *A short measure of transformational leadership*.

Cedeño, M., (2021). *Liderazgo Transformacional. Qué es | Características | Ejemplos*. Liderazgo Hoy <https://www.liderazgohoy.com/liderazgo-transformacional/#:~:text=Un%20ejemplo%20notable%20de%20este,equipo%20sino%20a%20grandes%20multitudes>.

De la Garza, M., Carpio, J., López, J., & Rodríguez, P. (2021). *El liderazgo de servicio en relación al involucramiento en el trabajo*. Revistaespacios.com. <http://www.revistaespacios.com/a20v41n08/20410830.html>.

Desyatnikov, R. (2021). *Council Post: Management In Crisis: The Best Leadership Style To Adopt In Times Of Crisis*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/07/17/management-in-crisis-the-best-leadership-style-to-adopt-in-times-of-crisis/?sh=21707a1b7cb4>.

Dianhan Zheng, L.A Witt, Eleanor Waite, Emily M. David, Marinus Van driel, Daniel P. McDonald, Kori R. Callison, Loring J. Crepeau. (2015). *Effects of ethical leadership on emotional exhaustion in high moral intensity situations*. The leadership Quarterly.

Fernández M.C, Quintero. N. (2017). *Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos*.

Gamze Koseoglu, Yi Liu, Christina E. Shalley. (2017). *Working with creative leaders: exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity*. The leadership quarterly.

- Garrón. G. (s.f.). *Liderazgo post-crisis. El nuevo entorno económico y social tras la crisis exige repensar modelos de liderazgo empresarial...*
- Goleman. D. (2018). *La Inteligencia Emocional: Por Qué Es Más Importante Que El Cociente Intelectual / Emotional Intelligence.*
- H. Anderson. M, Y. T. Sun. P. (2017). *Reviewing leadership styles: overlaps and the need for a new “full-range” theory. Internal Journal of management reviews. Vol 19, 76-96 (2017).*
- Heimo. O, Heimo. J, Hakkala. A (2020). *COVID-19: Crisis Management and promethean thinking in digital age.*
- Jaramillo Benavides. V, Fierro Ulloa. I. (2016). *Análisis del liderazgo transformacional y su importancia en tiempos de crisis.*
- Jason L. Eliot. (2020). *Resilient leadership: the impact of a servant leader on the resilience of their followers.*
- Lescano Duncan, L. (2021). *Liderazgo de servicio de los mandos intermedios. Addi.ehu.es. <https://addi.ehu.es/handle/10810/7873>.*
- M., A., & M., A. (2021). *Liderazgo de servicio: en qué consiste y qué ventajas aporta | HRTRENDS. HRTRENDS <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/liderazgo-de-servicio-lo-interesante-es-invertir-en-la-vida-de-las-personas>.*
- Marcos Albarrán. Ciria de Pelekais, Rene Aguirre (2014). *El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada.*
- Nader. M, Castro Solano. A, (2007). *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional – transaccional de Bass (2008).*

- Nevins, M. (2021). *Leadership In The Time Of COVID-19*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/hillennevins/2020/03/19/leadership-in-the-time-of-covid-19/?sh=2cb7617d5e4e>.
- Nevins, M. (2021). *Re-Thinking Training and Development in a Post-Covid World: A Case Study*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/hillennevins/2020/07/18/re-thinking-training-and-development-in-a-post-covid-world-a-case-study/?sh=1fb769985169>
- Northouse. P. (2016). *Leadership Theory and practice*. Seventh edition.
- Páez. I, Rincón. A, Astudillo. M, Bohórquez. S. (2014). *Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia*.
- Pes. A. (2012). *Liderazgo empresarial en tiempos de crisis*.
- Psicólogos, C. (2021). *La medición del liderazgo transformacional y transaccional en España a través del MLQ*. Infocop.es. http://www.infocop.es/view_article.asp?id=3053.
- Saqib Khan. M, Ullah Khan I. (2017). *Exploring the relationship between leadership styles and organizational commitment with mediating behavior of motivation*.
- Saqib Khan. M, Ullah Khan. I, Nawaz. A. (2020). *The behavioral dimensions of public sector manager / administrators in Pakistan*.
- Scheuerlein, J. Chládková, H. Bauer, K (2018). *Transformational leadership qualities during the financial crisis – a content análisis of CEOs letter to shareholders*
- S.Truman. H (2020). *Transformative leaders*.
- Stock, A. (2021). *Qué es el liderazgo de servicio y cómo ponerlo en práctica*. TICbeat. <https://www.ticbeat.com/empresa-b2b/que-es-el-liderazgo-de-servicio-como-ponerlo-en-practica/>.
- Teresa Vila. (2021). *Liderazgo de Servicio: pieza clave en momentos de contingencia*. Recursos Humanos Hoy. (2021) <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/liderazgo/liderazgo-servicio-clave-momentos-contingencia/>.
- Zakeer. A, Nawaz. A, Ullah Khan. I. (2016). *Leadership theories ans styles: a literatura review*.